كيف تكون قائداً ناجحاً

اسم الكـــتـــاب: كيف تكون قائداً ناجحاً

إعـــــــداد : هــنـد رشـدى

الاشـــراف العـــام: وائل سمير

الناشـــــــــــر: دار الخلود للنشر والتوزيع

العنـــــــــوان: 42 سوق الكتاب الجديد بالعتبة . القاهرة

الادارة : شارع جمال الدين الافغانى خلف جامع الازهر . القاهرة

الـتـليـفـون: 00201063539909 - 00201281607185

البريد الاليكترونى: dar_alkholoud@yahoo.com

رقـم الايـداع: 2011 /8213

الترقيم الدولى: I.S.B.N 978-6177-88-4

دار الخلود

للنشر والتوزيع

كيف تكون قائداً ناجحاً؟!

هند رشدي

دار الخلود

للنشر والتوزيع



مقدمــــة

إن التميز فى العمل يعتمد بدرجة كبيرة على الجودة الشاملة على العاملين إذ أوضحت الدراسات أن معظم الشركات تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء، ولكى تحقق ذلك فهى تحتاج إلى منهج شامل للتغيير تعتمد على توفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وطاقة وتحفيزهم لإخراج إبداعاتهم الكامنه وبالتالى تسعى إلى تحقيق تميز للمنشأة.

ويعيش العالم فى ظواهر متغيرة وغير ثابته وسريعة فى ظل المنافسة والعولمة وأصبحت إدارة المنشاة مطالبة بالعمل المبدع ولم يعد التميز فى الرغبة بتحقيق الإتقان والإبداع ولكن أيضا بتحقيق أفضل النتائج من خلال مشاركة جميع العاملين فى تطبيق التحسين المستمر. إن التحفيز هو نتاج كم كبير من العوامل فى بيئة العمل فالبيئة المناسبة على تشجيع وتحفيز وتحرير الناس ليؤدوا أعمالهم بالشكل الصحيح، فى حين تساهم البيئة السيئة فى إحباط العاملين وتثبيط عزائمهم، ولكن يمكن للإنسان التحكم فى إتخاذ القرارات بمسئولية وذلك للتغلب على الظروف البيئية التى يمكن أن تؤثر على المبادرة والتفكير والإبداع ويتطلب ذلك قيادة حكيمة تحفز العاملين وتتعامل مهم بشفافية ووضوح وتحتاج إستجابة العاملين وتطوير مهارت الإتصال لديهم وهذه هى القيادة الإبداعية.

جاك ويلش وصيغة القيادة الناجحة
The 4 Leader جيفرى كرامس

يعتبر جاك ويلش من الشخصيات التى دخلت علم الإدارة من باب واسع فأصبح لبنة من لبنات التاريخ الإدارى.

كان لويلش تجربة رائدة فى شركة جنرال إلكتريك تجاوزت العشرين عاما سجل خلالها سلسة من النجاحات كان عمودها الفقرى ما أطلق عليه فيما بعد نموذج ٤ E للقيادة.

كان لويلش الفضل فى تحويل جنرال إلكتريك من شركة مصنعة فتية إلى شركة عملاقة للخدمات والمنتجات الثقيلة. لقد تمكن من زيادة قيمة الشركة بمقدار ثلاثين ضعفاً.

تحدى ويلش بعضاً من تقاليد الشركة المتأصلة (على سبيل المثال قام بتسريح أكثر من ١٠٠,٠٠٠ عامل)، وبإحداث نقلة نوعية فى ثقافة الشركة الضيقة والمحدودة (قام بتسريح المخططين الاستراتيجيين، وضَمِن وجود قادة يستمعون للعمال، واقتراحاتهم وتساؤلاتهم وشكاويهم)، ولكن أكثر مقومات نجاحه بروزاً كان انتقاؤه وتطويره للقادة.

ساعد نظام جنرال إلكتريك ويلش فى انتقاء وتطوير قادة يمكنهم أن يتوافقوا مع ثقافة الشركة التى تعتمد على الأداء عالى الجودة.. هؤلاء القادة الذين تمكنوا من إحراز نتائج عالية فى اختبارات الـ E٤، كانوا هم من ساعدوه فى تحقيق هدفه فى الوصول بالشركة إلى القمة بين الشركات العالمية الأكثر شهرة.

القيادة هى القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف. وتعد القيادة من أهم العناصر التى يجب توافرها فى الشخص الإدارى، لتكون سبباً فى تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية. ويعد التوجيه Directing هو جوهر عملية القيادة.

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.

القدره على تنمية الفرد وزيادة المهارات الإنسانية والعملية.

من الأدوار التى يقوم بها القائد المعلم، القائد مستشاراً، القائد قاضياً، والقائد متحدثاً باسم.

القائد معلماً Educator

يجب على جميع المديرين أن ينجزوا دور القيادة التعليمى. ويؤدى المديرون هذا الدور بتعليم المرؤوسين مهارات الوظيفة، وكذلك السلوك المقبول والقيم التنظيمية السائدة فى المؤسسة. كما يحقق المديرون كثيراً من السلوك التعليمى من خلال تنفيذ عملهم اليومى الخاص بهم. إن عاداتهم فى العمل، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتصرفاتهم، تعدّ نموذجاً لكل من يلاحظهم.

مفهوم القم التنظيميه: هى منظومه الطرق والقيم وقواعد العمل المتبعه فى المؤسسه.

القائد مستشاراً Counselor

إن الدور القيادى الثانى الذى يلعبه المدير هو المستشار. ويتضمن هذا الدور قيام المدير بالإصغاء، وتقديم النصيحة، ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين، والقيام بحلّها فى حال حدوثها. إن دور القائد مستشاراً لا يعنى أن يقوم بحل جميع مشكلات المرؤوسين، إنما يعنى تقديم المساعدة فى تحديد المشكلة الرئيسة، والبحث عن الحلول الممكنة.

القائد قاضياً Judge

يشمل دور القائد كقاض تقييم أداء المرؤوسين، وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، وتسوية النزاعات، وإقامة العدل.

تقييم الأداء يتطلب من المدير معرفة المعايير التى تستخدم فى قياس المخرجات.

وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، فيرتبط بالاتصال والتدريب، لذلك يجب إبلاغ المرؤوسين، واطلاعهم على التعليمات والإرشادات الموجودة، وكيف تطبق على ظروفهم المحددة.

أما وظيفة تسوية النزاعات، فتتطلب ممارسة اللباقة والاهتمام بحل الخلافات.

وأما إقامة العدل فيتضمن إعطاء المكافآت والامتيازات لمن يستحقها، وكذلك فرض العقوبات المناسبة إذا لزم الأمر.

القائد متحدثا باسم Spokesperson

يعمل القادة ناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم، واهتماماتهم، ووجهات نظرهم إلى المسؤولين الأعلى، أى القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوس للجهات العليا فى الإدارة.

أنواع القيادة (بالإنجليزية Types of Leadership) يمكن تصنيف القيادة فى مجموعتين، حسب سلوك القائد، وحسب الهيكل التنظيمى: اهمية القيادة فى تغير سلوكيات الافراد وتنمية قدرتهم العملية

التصنيف حسب سلوك القائد

١ ـ القيادة الأتوقراطية Autocratic Leadership

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية، أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية). ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه، حيث كانت القوة ضرفامن ضروف الحياة، ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفى المستمد من السلطة المخولة له.

يعتمد هذا القائد على السلطة الرسمية المخولة له بموجب القوانين والأنظمة، ويميل القادة الذى يستخدمونه إلى حصر السلطة فيهم، والانفراد فى عملية اتخاذ القرارت، ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة المرؤوسين فى ذلك، ويتم عمل الجماعة بمشاركة القائد وتوجيهه المباشر، وفالباً ما يكون سبب ذلك عدم ثقة القائد بإمكانات المرؤسين فى اتخاذ القرار المناسب. وإذا أُطيع القائد الأوتوقراطى المتسلط، فإن ذلك يتم تجنباً للعقاب الذى قد يفرضه على المسؤولين. ويركز هذا النوع من القادة على المهام المطلوبة، وعلى إنتاجية الجماعة، دون الاهتمام بمشاكل العاملين، ومعنوياتهم. ويتم أداء العمل بكفاءة عالية فى الفترات الأولى أكثر منه فى ظل القيادة الديمقراطية. كما أن الإنجاز يستمر فى مستواه العادى بحضور القائد، ولكنه يقل عن ذلك فى حال غيابه.

أنواع القيادة الأوتوقراطية

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القيادة الأوتوقراطية، تتراوح

بين الأوتوقراطى العنيد المتشدد، والمتمسك بتطبيق القوانين والتعليمات، والأوتوقراطى الخيّر، الذى يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، من خلال الثناء والعقاب البسيط، كى يضمن طاعة مرؤوسيه له، والأوتوقراطى المناور الذى يوهم مرؤوسيه أن يشركهم فى اتخاذ القرار، وهو فى الواقع يكون قد انفرد باتخاذه، وهذا النوع من القيادة الأوتوقراطية المتسلطة يتمثل فى الإدارة التقليدية بكل مواصفاتها.

٢ ـ القيادة الديمقراطية:

يعتمد القائد الديمقراطى على قبول التابعين لسلطته، وليس على السلطة الرسمية المخولة له. ويعد الأسلوب الديمقراطى فى القيادة معاكساً للأسلوب الأوتوقراطى المتسلط. فهو يعتمد أولاً على تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والأفراد، من خلال إشباع حاجاتهم والاهتمام بهم، والاعتراف بأهمية دورهم فى المؤسسة.

كما يركز هذا النوع أيضاً على مشاركة العاملين فى مناقشة المشاكل التى يواجهونها، وبحثها، وفى اتخاذ القرارات التى تتعلق بعملهم، ويؤمن القائد الديموقراطى، بإمكانيات مرؤوسيه وقدرتهم على اتخاذ القرارات التى تتعلق بعملهم، ويزمن القائد الديمقراطى بدعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل الجماعى والتعاون.

أساليب القيادة الديمقراطية

تتبع هذه القيادة أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، والاهتمام بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، ولهذا فإن القائد الديمقراطى يستأنس بآراء أتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم،ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دوراً فعالاً فى تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق قدرات

المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة.

٣ ـ القيادة الحرة Free Leadership:

يخلتف هذا الأسلوب فى القيادة عن كل من الأسلوبين السابقين، فالقائد الذى يستخدم هذا الأسلوب فى القيادة لا يؤدى فى حقيقة الأمر أى عمل يذكر، فهو يقوم فقط بإخبار المرؤوسين بالهدف المطلوب تحقيقه، ثم يتركهم يفعلون ما يشاؤون دون لتدخل فيهم، سواءً أتعاونوا أم لم يتعاونوا، يعملون أو لا يعملون، فهذا شأن خاص بهم. ولا يشترك القائد بموجب هذا الأسلوب فى تنظيم شؤون المرؤوسين، أو التنسيق بينهم، ولا يتدخل أى أمر أو يوجه، أو يفصل فى أى شىء. ويغلب على هذا النوع من القيادة عمومية التعليمات وعدم الاستقرار، وإهمال معظم جوانب النشاط، هذا بالإضافة إلى إضاعة الكثير من الوقت وازدواج الجهد.

٤ ـ القيادة الإسلامية:

يختلف هذا الأسلوب عن غيره من الاساليب بمزايا عديدة كونه من الإسلام وطريقته مستمدة من التشريع الإسلامى وهو بذلك أفضل الاساليب المتبعة.

نظريات القيادة

١ ـ نظرية القيادة الوظيفية:

- دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها.

- تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية. التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق.

٢ ـ النظرية الموقفية:

- تربط السلوك القيادى بالموقف والأحوال المحيطة فمَنْ يصلح

للقيادة فى مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وأحوالٍ مغايرة. مثل موقف موت النبى صلى الله عليه وسلم حيث لم يكن عمر رضى الله عنه الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم رضى الله عنه.

ـ تحكم هذه النظرية عناصر هى:

ـ سمات القائد.

ـ سمات الأتباع.

ـ سمات الموقف وطبيعة الحالة.

٣ ـ النظرية السماتيه ـ الخصائصية:

ـ تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير فى تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر.

هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هى:

ـ السمات الجسمية كالصحة والطول والعرض مثل قصة طالوت؛ وهى ليست مضطردة فالحجاج كان قصيراً.

ـ السمات المعرفية الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل.. الخ.

ـ السمات الاجتماعية فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال.. الخ.

ـ السمات الانفعالية كالنضج الانفعالى، وضبط النفس... الخ.

ـ السمات الشكلية جمال المظهر، الذوق العام...الخ وهى سمات قد تتخلف كما فى شخصية الأحنف بن قيس رحمه الله.

٤ ـ النظرية التفاعلية ـ التكاملية:

ـ تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعى ترتكز على الأبعاد التالية:

السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها.

ـ تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية.

٥ ـ النظرية الإلهامية:

وتقوم على فرضية القائد الملهم.

٦ ـ النظرية التبادلية:

ـ تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أى التدخل عند الضرورة.

٧ ـ النظرية التحويلية:

ـ القائد التحويلى صاحب رؤية ورسالة واضحة.

ـ وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية ,ويدير أتباعه بالمعانى والقيم.

ـ أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.

٨ ـ نظرية القيادة مركزية المبادئ:

ـ يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق.

ـ يعمق الإحساس بالمعانى والمقاصد السامية من وراء العمل.

ـ يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

سابعاً: أنماط القيادة

١ـ باعتبار مصدرها:

ـ قيادة رسمية.

- قيادة غير رسمية.

٢- باعتبار السلوك القيادى:

١- حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين: ٥ أنماط.

مرتكزات السلوك:

١- الاهتمام بالعمل.

٢- الاهتمام بالعاملين.

أ - القائد السلبى (المنسحب):

- لا يقوم بمهام القيادة؛ ويعطى المرؤوسين حرية منفلتة فى العمل.

- ضعيف الاهتمام بالعمل والعامين على حد سواء.

- لا يحقق أى أهداف؛ ويغيب الرضا الوظيفى عن العاملين معه.

- تكثر الصراعات والخلافات فى العمل.

ب - القائد الرسمى (العلمى):

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.

- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين ,ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

ج - القائد الاجتماعى (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنسانى من حيث الرعاية والتنمية.

- يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.

- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

د - القائد المتأرجح:

- يتقلب فى الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً

يهتم بالعمل والإنتاج.

- يمارس أسلوب منتصف الطريق.

- يفشل هذا الأسلوب فى تحقيق التوازن وفى بلوغ الأهداف.

هـ - القائد الجماعى (المتكامل):

- يهتم بالبعدين الإنسانى والعملى ,فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.

- روح الفريق ومناخ العمل الجماعى يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً فى ثقافتها.

- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.

- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.

- يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد.

٢ - حسب نظرية النظم الإدارية: ٤ أنماط:

مرتكزات السلوك:

١- الثقة بالعاملين.

٢- قدرة العاملين.

أ - القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة فى المرؤوسين منخفضة جداً.

- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.

- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.

ويستخدم هذا النمط فى الأزمات والقرارات الحساسة.

ب ـ القيادة الجماعية (المشاركة):

ـ درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.

ـ استخدام نظام الحوافز المبنى على فعالية المشاركة.

ـ درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.

ـ مشاركة الجميع فى تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفى حالات التدريب.

ج ـ القيادة المتسلطة العادلة:

ـ درجة الثقة فى المرؤوسين منخفضة.

ـ تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.

ـ يشبه القائد الأب الذى يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

د ـ القيادة الاستشارية:

ـ درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.

ـ درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.

ـ يسمح للأفراد بإبداء آرائهم فى بعض الأمور؛ لكن القرار النهائى من اختصاص القائد.

٣ ـ حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: ٨ أنماط:

مرتكزات السلوك:

١ ـ الاهتمام بالعمل.

٢ ـ الاهتمام بالعاملين.

٣ ـ درجة الفاعلية.

أ ـ القائد الانسحابى:

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعال وتأثيره سلبى على روح المنظمة.
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

ب ـ القائد المجامل:

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته فى كسب ود الآخرين.

ج ـ القائد الإنتاجى (أوتوقراطى):

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

د ـ القائد الوسطى (الموفِق):

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
- الحلول الوسط هى أسلوبه الدائم فى العمل؛ فقد يطب زكاماً لكنه يحدث جذاماً!.
- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التى يواجهها أى سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف ولا يضع أى اعتبار للمستقبل.

هـ ـ القائد الروتينى (البيروقراطى):

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.

- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

و - القائد التطويرى (المنمى):

- يثق فى الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم ويهيئ مناخ العمل المؤدى لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.

- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.

- ناجح فى تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز - القائد الأوتوقراطى العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.

- ترتكز فاعليته فى قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

ح - القائد الإدارى (المتكامل):

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.

- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.

- يحقق أهدافاً عالية.

- يتفهم التنوع والتفاوت فى القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.

- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

٤ - حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC نموذج القيادة الموقفية.

٤ أنماط.

مرتكزات السلوك:

١- درجة التوجيه.

٢ـ درجة الدعم والمساندة.

أ ـ القائد الموجه D إخبارى.

- درجة التوجيه عالية جداً بينما درجة الدعم منخفضة.
- يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوى الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

ب ـ القائد المساند S مشارك.

- يمتدح ويشجع العاملين ويصغى بشكل جيد لهم.
- يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوى الكفاءة العالية ومع متوسطى الالتزام.

ج ـ القائد المفوض D مفوض.

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.
- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوى الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

د ـ القائد الرئيس C استشارى.

- يوجه ويساعد فى الوقت نفسه.
- يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.
- يمارس هنا الأسلوب مع ذوى الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

ملحوظة: للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة.

ج - باعتبار أساليبها:

١ - تسلطية استبدادية.

٢ - شورية.

٣ - حرة فوضوية.

ثامناً: واجبات القيادة

١ - تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.

٢ - حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.

٣ - قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.

٤ - استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.

٥ - دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.

٦ - إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.

٧ - الجرأة والتحدى لتبنى الأفكار والأساليب والتغييرات التى تصب فى صالح المؤسسة.

تاسعاً: اكتشاف العناصر القيادية

تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هى:

مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحى.

مرحلة التجريب: وهى اختبار وتمحيص المجموعة المختارة فى المرحلة السابقة؛ بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال

الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

مرحلة التقييم: تقيم فيها المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت فى القدرات.

مرحلة التأهيل: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف فى الشخصيات وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربون ذوى الخبرة والتجربة والإبداع.

مرحلة التكليف: بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم فى مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.

مرحلة التمكين: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

عاشراً: منهجية إعداد وصناعة القادة

١ - أن يكون هذا الأمر من إستراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسة.

٢ - اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.

٣ - توفير المناهج القيادية اللازمة.

٤ - تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.

٥ - إتاحة الفرصة للمشاركة فى المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.

٦ - تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.

٧ ـ الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة وتحسين الصياغة.

٨ ـ إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

حادى عشر: من فنون القيادة

١ ـ فن إصدار الأوامر:

ـ هل الأمر ضرورى؟وهل تملك حق إصداره صلاحيات لهؤلاء الأشخاص إشراف.

ـ الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.

ـ عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة وحدّد الوقت المتاح وحدد المساعدين والموارد.

ـ ليكن أمرك واضحاً كاملاً موجزاً دقيقاً وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

٢ ـ فن الاتصال:

نحن أحوج ما نكون إلى برنامج موسع عن فن الاتصال قبل الشروع فى الحديث عن القيادة.

ـ من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات.

ـ تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أى اللمسة الإنسانية على النحو التالى:

- استمع إليه. H: Hear Him.

- احترم شعوره. U: Understand his feeling.

- حرك رغبته. M: Motivate his desire.

- قدر مجهوده. A: Appreciate his efforts.

- مده بالأخبار. N: News Him.

- دربه. T: Train Him.

- أرشده. O: Open his eyes.

- تفهم تفرده. U: Understand his uniqueness.

- اتصل به. C: Contact Him.

- أكرمه. H: Honour Him.

فن التأنيب:

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.

- أنِّب ولكن بعد تحرى الحقيقة كاملة بملابستها وتجنب إثارة الجروح السابقة.

- التأنيب الذى لا يتناسب مع الخطأ يعطى نتيجة عكسية.

- اسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً؟ وتوصل معه لحلول عملية.

٤ - فن معالجة التذمرات:

- تجنب الأوضاع التى تخلق المشكلات.

- استقبل الشاكى بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

- إذا قررت فعل شىء فأفعله وإلا وضح للشاكى أسباب حفظ شكواه.

٥ ـ فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة واعترف بإنجازات الأفراد وشجع معاونيك دوماً.

- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه وتقبل أفكارهم التجديدية.

- لا بد من توطيد ثقافة الإشادة داخل مؤسستك.

- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.

- تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد فى اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثنى بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكى نار الحماسة.

٦ ـ فن المراقبة:

- إن الأمر شىء واحد ولكن التنفيذ كل شىء ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.

- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة وعليه أن لا يتردد فى توجيه الانتباه نحو الأخطاء.

- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساويها يعطى القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

٧ ـ فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.

- لا تجمع المعاقبين فى عمل واحد فالاجتماع يولد القوة وقوة الشر هدامة.

- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.

- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.

- من العقوبة تغيير نوع العمل اللوم ترك استثارة المعاقب.. الخ.

٨ ـ فن التعاون مع القادة الآخرين:

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.

- لا بد من وجود رغبة كبيرة فى التفاهم المشترك.

- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً فى لفظه بناء فى غايته.

- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.

- لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقلئق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

ثانى عشر: صفات القائد ومهاراته

- الصفات والخصائص للقائد من أهمها:

١ ـ خصائص ذاتية فطرية: كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.

٢ ـ مهارات إنسانية اجتماعية: كالعلاقات والاتصال والتحفيز.

٣ ـ مهارات فنية تخصصية: كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

- صفات القادة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفى فى كتابه القيادة على ضوء المبادئ.

- **أنهم يتعلمون باستمرار:** القراءة التدريب الدورات الاستماع.

- **أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات:** ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.

- **أنهم يشعون طاقة إيجابية:** فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا فى موضعهما متفائل إيجابى. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوى.

- **أنهم يثقون بالآخرين:** لا يبالغ القائد فى رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنسانى ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانات والسلوك فلدى الناس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

- **أنهم يعيشون حياة متوازنة:** فهم نشيطون اجتماعياً ومتميزون ثقافياً ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين ويفرحون بإنجازات الآخرين وإذا ما أخفقوا فى عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

- **أنهم يرون الحياة كمغامرة:** ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

- **أنهم متكاملون مع غيرهم:** يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أى وضع يدخلون فيه ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات ولا يترددون فى إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

- **أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات:** يدربون أنفسهم على

ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون فى ملكوت الله ويقرءون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت فى يومهم أكثر عطاء من الوقت الذى يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

- أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفى فى كتابه الشهير:

- كن مختاراً لاستجابتك: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات فلا تجعل لأى شىء أو أى أحد سيطرة عليك كن فاعلاً لا مفعولاً به مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً ولا تتهرب من المسؤولية أبداً، وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

- لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعنى ابدأ ونظرك على الغاية فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضى وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

- أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة وضبط الإرادة فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمراً ملحاً الآن ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية فى حياتهم.

- **فكر على أساس الطرفين الرابحين:** أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعنى فشل الآخر وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة.

- **اسع أولاً لأن تفهم ثم اسع إلى أن تُفهم:** وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأى الآخر فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

- **اجعل العمل شراكة مع الآخرين:** فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين لا موقف الرابح والخاسر.

- **اشحذ قدراتك:** ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا فى مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

- ويرى ج. كورتوا فى كتابه لمحات فى فن القادة ١٧ صفة للقائد هى:

- الهدوء وضبط النفس.
- معرفة الرجال.
- الإيمان بالمهمة.
- الشعور بالسلطة.
- البداهة والمبادرة وأخذ القرار.
- الانضباط.
- الفعالية.
- التواضع.
- الواقعية.

- الدماثة والعطف.
- طيبة القلب.
- الحزم.
- العدل.
- احترام الكائن البشرى.
- إعطاء المثل.
- المعرفة.
- التنبؤ.

ولكل واحدة من هذه الصفات أمثلة شاهدة من حياة القادة عبر التاريخ: وتكفينا السيرة العطرة الشريفة لنبينا محمد صلى الله عليه وسلم ففيها ما يتخذ مثالاً واضحاً على هذه الصفات الكريمة دون اضطرار للى أعناق النصوص أو اعتساف العبر من القصص دون جلاء فى الدلالة.

ثالث عشر: واجبات القائد وحقوقه

- الواجبات:

١ - اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.

٢ - تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.

٣ - تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيل.

٤ - العدل بين الأفراد فى المعاملة وإسداء النصح لهم دوماً.

٥ - المشاورة.

٦ ـ إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأى الآخر عند الأفراد.

٧ ـ إعداد قادة المستقبل.

ـ الحقوق:

١ ـ الطاعة له بالمعروف.

٢ ـ مناصرته وتأييده والدعاء له.

٣ ـ مناصحته وتسديد رأيه.

٤ ـ الالتزام برأيه النهائى.

٥ ـ الالتزام بإنجاح فريق العمل الذى كونه.

رابع عشر: مشكلة ضعف القيادة وحلها

التعريف: ضعف التأثير فى سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد.

ـ المظاهر:

ـ انعدام الانضباط فى المجموعة.

ـ التردد والخوف من التوجيه.

ـ ضعف مستوى الطاعة.

ـ عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة أو تحققها بزمن غير مقبول.

ـ بقاء الصفات السلبية فى الأفراد أوزيادتها.

ـ ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.

ـ عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.

ـ بقاء المجموعة من غير نمو (كماً وكيفاً).

ـ الأسباب:

ـ تأثير تربية الأبوين فى صياغة الشخصية.

- تأثير البيئة المحيطة والمدرسة.
- عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعة.
- عدم حب العمل المكلف به وعدم إتقانه.
- عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.
- غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة.
- تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
- التسرع فى تكليف القائد قبل إعداده.

- العلاج:

- الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- اتخاذ القرار جماعياً.
- كسب الأفراد وكسب ثقتهم.
- التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقاتهم.
- اللقاء الفردى والمصارحة فى جو من الطمأنينة.
- الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم.
- المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.
- اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.
- تربية جيل ثان من القادة.
- وضع البدائل فى كل تكليف وبرنامج.

خامس عشر: مزالق القيادة

- الاستبداد.
- التفريط.

- الكبر والعجب ورفض النقد.

- غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.

- مخالفة الفعل للقول.

- الاستئثار بشيء دون الأفراد.

- تعيين نائب ضعيف.

- ضياع معالم القدوة من شخصيته القائد.

- التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة.

- الإقليمية.

- الانسياق الدائم مع رغبات الأفراد والانقياد لهم.

- التمرد على الرئيس.

سادس عشر: القائد الجديد

١ - تغير دور القيادة من الإستراتيجية إلى الرؤية.

- كل المنظرين اليوم يريدون من القادة أن يركزوا على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم إستراتيجية للعمل.

- الناس لا يتكون لديهم ارتباط عاطفى قوى تجاه الإستراتيجية لأنها تجيب عن ماذا ولا تجيب عن لماذا بينما معرفة لماذا أكثر أهمية من معرفة ماذا.

- يقول كارل البريخت: الذين يطمحون لأدوار القيادة فى هذه البيئة الجديدة يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى: إنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة إنها ميل فطرى لن يزول.

ما هى الرؤية؟

صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك. بيرت نانوس.

صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة أو حلم مثالى يمتد بعيداً. جاى كونغر.

أمثلة على رؤى بعض المنظمات:

لحل المشاكل التى لا تحل إلا بإبداع. شركة M3

ليسعد الناس. والت ديزنى.

لصنع المساهمات التقنية لتطوير ورفاهية الإنسان: هيولت باكارد للحاسب الآلى.

تحقيق العبودية لله فى الأرض: رؤية المسلمين.

- كيف تحدد الرؤية؟ يحدد بيرت نانوس منهجية رباعية الخطوات لتحديد الرؤية:

١ - فهم الواقع والوضع الحالى للمنظمة:

- ما العمل الذى نحن فيه: ما هى الرسالة الحالية؟ ما هى القيمة التى أضفناها للمجتمع؟ ما هى طبيعة المجال الذى نعمل فيه؟ ما هو التميز للمنظمة عن غيرها؟ ما المطلوب للوصول إلى النجاح.

- **كيف نعمل**: ما هى القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن ما هى نقاط القوة والضعف فى عمل المنظمة؟

- **تدقيق الرؤية**: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنة؟ ما هو مصير المنظمة بناء على رؤيتها هذه خلال ١٠ سنوات قادمة؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالى للمنظمة؟

٢ ـ فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:

ـ من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟ وما هى احتياجاتهم؟ وهل تم استيفاؤها؟

ـ كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة: ما هى الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية لرؤيتك؟ ماذا يجب أن تنجز الرؤية؟ وكيف ستقيس نجاحها؟ ما هى القضايا الحساسة التى يجب أن تتصدى لها رؤيتك؟

٣ ـ تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة فى البيئة الخارجية المستقبلية:

ـ **ما هى التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية:** ما هى نوعية التغيرات الكبرى المتوقعة فى نوعية الاحتياجات والرغبات التى تلبيها المنظمة؟ ما هى التغيرات المتوقعة فى تشكيلة المتأثرين؟ ما هى التغيرات الكبرى المتوقعة فى البيئات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة فى المستقبل؟

ـ حدد طرق للتعامل مع هذه المتغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية فى إمكانية الحدوث.

٤ ـ اختيار الرؤية:

ـ تحديد عدة خيارات للرؤية.

ـ أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة: هل الرؤية تقودك نحو المستقبل؟ هل ستؤدى لمستقبل أفضل للمنظمة؟ هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟ هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها هل هى طموحة بما فيه الكفاءة؟

٢ ـ من مصدر أوامر إلى راوى قصص:

ـ النقلة الثانية فى دور القيادة تتطلب من القائد أن يتوقف عن

أن يكون آمراً ويصبح متمرساً فى سرد القصص. مثل الأنبياء حين يروون قصص الأمم السابقة لقومهم.

- يقول هوارد غاردنر فى مقدمة كتابه العقول القائدة: مفتاح القيادة أو ربما المفتاح للقيادة هو الاتصال الفعال من خلال الرواية الجيدة للقصص. وفى دراسته عن القادة المشهورين عبر التاريخ وجد غاردنر أن كثيراً منهم تميزوا منذ صغرهم بقدرتهم على سرد القصص سواء من خلال الخطابة أو من خلال الكتابة.

- بعض المبادئ الأساسية لسرد القصص:

- أفضل القصص هى التى تخاطب هوية الإنسان وتجيب عن الأسئلة المتعلقة بالهوية.

- أقوى قصص الهوية هى التى تعكس الصفات الحقيقية للقائد.

- كل قصص القائد يجب أن تنافس القصص المثيرة وأن تشق طريقها إلى أذهان المستمعين.

- أفضل القصص ما خاطب عقولنا واستغل قصص الصراع بين الحق والباطل.

- شكل القصة مهم كمحتواها فلا بد من العناية بطريقة إلقائها وأفضل قائد سارد للقصص هو الذى يصنع حوارات جذابة مع مشاهديه ويقول المؤلفون أن القيادة لعبة لغوية على القائد إتقانها.

٣ - من بانى أنظمة إلى محرك للتغيير وخادم:

- إن الأنظمة التى ضمنت السيطرة والانضباط أدت إلى كبت الإبداع والمبادرة. بارتليت وغوش.

- القادة الجدد يعملون كمحركين ويجبرون الناس على التفكير بالمستقبل والاستعداد له.

- يعطى القائد الجديد اهتماماً أقل للسيطرة والتحكم بتصرفات العاملين ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره وتحطيم البيروقراطية والحواجز فالقائد يعمل من أجل الأتباع وليس العكس.

- **القائد الخادم:** القيادة تمنح للشخص الذى من طبعة أن يخدم الآخرين.

أكد غرين فيلد مدير الأبحاث فى شركة AT&T ومؤلف كتاب القائد الخادم على بعض الفوارق بين القائد التقليدى والقائد الخادم:

- القائد التقليدى يسأل عن النتائج بينما القائد الخادم يسأل عما يستطيع عمله للمساعدة.

- يقيّم القائد التقليدى الأفراد من حيث إنتاجهم؛ بينما القائد الخادم يؤمن أن أكثر المنظمات إنتاجاً هى تلك التى يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور.

- يرى القائد التقليدى الناس على أنهم مورد مهم ويرى نفسه بصفته الرئيس بينما يؤمن القائد الخادم أن الناس يأتون أولاً ويرى نفسه الأول بين المتساويين ويرى دوره بأنه تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين.

- يرى العاملون القائد التقليدى أنه المراقب الصارم ويصنفون القائد الخادم على أنه الشخص الواثق المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة ويمتاز بالمرح والإيجابية.

- يشجع القائد التقليدى المنافسة الداخلية بينما يؤمن القائد الخادم بأن المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل.

- التقليدى ليس لديه وقت للناس بينما الخادم يفرغ وقتاً للناس ويحدثهم فى أمورهم الشخصية.

- يعتقد التقليدى أن النجاح النهائى للقيادة هو النتائج بينما يؤمن الخادم أن النجاح النهائى هو نمو العاملين وتطورهم وتحسن أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدماً.

سابع عشر: هل أنت قائد؟

١ - هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟

٢ - هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك؟ إن بإمكان نابليون أن يأخذنا معه إلى نهاية العالم أحد جنوده" إذا لم أعجب الناس هنا فسأرحل ديجول.

٣ - هل تتميز بحيوية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة؟

٤ - هل تتميز بالحضور فى كل زمان ومكان؟

٥ - ما هى قيمة الخدمة الاجتماعية عندك؟ وهل تعرف ما هى حاجات الناس من حولك؟

٦ - هل لديك القدرة على التركيز الذهنى؟

٧ - هل لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؟

٨ - هل لديك ثقافة أفقية عريضة + امتداد عامودى متخصص؟ قادة الرأى.

٩ - أيهما أولى عندك: كسب القلوب أم كسب المواقف؟

١٠- هل تعترف بالخطأ وتراجع قصورك الذاتى دائماً؟

- مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

١ - قوة الإكراه.

٢ - قوة المكافأة.

٣ - القوة الشرعية أو القانونية.

٤ ـ القوة الفنية.

٥ ـ قوة الإعجاب.

ـ أنواع الناس من حيث السلطة والتأثير:

١ ـ ليس لديه سلطة ولا تأثير تابع.

٢ ـ لديه سلطة وليس لديه تأثير المنصب.

٣ ـ ليس لديه سلطة ولديه تأثير قائد غير رسمى.

٤ ـ لديه سلطة وتأثير القائد الإدارى.

ثامن عشر: هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟

١ ـ القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.

٢ ـ القيادة بالتعلم والخبرة العملية.

٣ ـ القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة؛ فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية وثقافة لا تشجع.

٤ ـ القيادة علم وفن فهى إذن قابلة للتعلم؛ وتؤثر فى تعلمها هذه العوامل:

١ ـ الفطرة والطفولة المبكرة.

٢ ـ التعليم.

٣ ـ التدريب الموجه.

٤ ـ التجريب.

٥ ـ الفشل.

وأخيراً .. فإن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل:

ـ الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.

- الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.

- الخبرة توفر الحكمة التى تأتى من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعى.

- التدريب يصقل السلوك فى مجالات محددة مثل فن الاتصال.

تاسع عشر: الفرق بين القيادة فى الإسلام والنظم الديكتاتورية

الشورى فى الإسلام غير ملزمة للقائد عند جمهور علماء الأمة. ويلاحظ أن نتيجة الشورى لا تخلو من:

١ - أن تكون القضية فيها نص شرعى لا مناص من إتباعه.

٢ - أن تكون القضية من المسائل المختلف فيها؛ فيأخذ القائد ما كان دليله أقوى أو ما يراه أهل الحل والعقد.

٣ - أن تكون المسألة طارئة فيرجح القائد ما يحقق المصلحة الشرعية بضوابطها بعد الاستشارة.

وتختلف فردية القيادة فى الإسلام عنها فى النظم الديكتاتورية بما يلى:

١ - القائد مقيد بالشرع لا يجوز له التقدم أو التأخر عنه.

٢ - لا طاعة للقائد فى معصية الله.

٣ - يرجع القائد إلى أهل الحل والعقد ليشاورهم.

كل مجموعة ومنظومة بحاجة لشخص يقودها ويسير بها إلى ما هو خير لها موحداً صفها، وجامعاً لكلمتها

ولقد اهتم النبى ﷺ بذلك حيث أمر بتعيين القائد فى أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: إذا خرج ثلاثة فى سفر فليأمروا أحدهم رواه أبو داوود.

ومن هنا يتبين أهمية الحديث عن القائد الناجح والقيادة الفذة على مختلف المستويات.

تعريف القائد والقيادة

القائد: هو الشخص الذى يستخدم نفوذه وقوته وكل ما أوتى من سلطان ليؤثر فى سلوك واتجاهات الأفراد بغية إنجاز أهداف محددة.

والقيادة: هى مسؤولية تجاه الأفراد تهدف إلى إنجاز متطلبات معينة من خلال التأثير فى سلوكهم وهيكلتهم.

الصفات الواجب توفرها فى القائد الناجح:

١ ـ **الهدوء وضبط النفس:** لا بد للقائد أن يكون حليماً رزيناً مسيطراً على نفسه متحكماً بتصرفاته أقواله وأفعاله تأتى بعد تفكير وليست ردات فعل هوجاء.

٢ ـ **الحزم:** يجب أن يكون حازماً غير متهاون ولا متردد كل الأمور عنده منتظمة.

٣ ـ **المقدرة على إقناع الآخرين:** لا فائدة من فكرة حبيسة عقل القائد حتى تكون فى ساحة العمل وأرض الواقع وبالتالى يجب على القائد أن يكون قادراً على تبسيط الأمور المعقدة وإيصالها للأفراد مفهومة واضحة.

٤ ـ **المقدرة على استيعاب الآخرين:** المقدرة على فهم الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن القائد من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهدافه التى يرغب الوصول إليها.

٥ ـ **التطلع إلى الأمام:** تتطلب القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود، فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير.

٦ ـ **فهم العوامل البيئية:** إن المنظمات على اختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش فى فراغ، بل تعمل فى إطار

بيئات تحكمها، سياسية واقتصادية واجتماعية، ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعى تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.

٧ ـ التصرف على مستوى المسؤولية: تتجلى مسؤولية القائد عندما تسوء الأمور، وهنا تتطلع المنظمة إلى تصرف القائد ومعالجته للأمور، وهو الاختبار الحقيقى للقائد، فإن الشدائد تصنع الرجال، والقائد الناجح هو الذى يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، وهو الذى يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد.

من فنون القيادة

١ ـ فن إصدار الأوامر:

ليكن أمرك واضحاً كاملاً موجزاً دقيقاً وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

٢ ـ فن الاتصال:

من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات.

٣ ـ فن التأنيب:

ـ أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.

ـ أنِّب ولكن بعد تحرى الحقيقة كاملة بملابستها وتجنب إثارة الجروح السابقة.

ـ التأنيب الذى لا يتناسب مع الخطأ يعطى نتيجة عكسية.

٤ ـ فن المكافأة والتشجيع:

ـ اثن على الأعمال الناجحة واعترف بإنجازات الأفراد وشجع معاونيك دوماً.

ـ عاملهم كخبراء فيما يتقنونه وتقبل أفكارهم التجديدية.

- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.

٥ - فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.

- لا تجمع المعاقبين فى عمل واحد فالاجتماع يولد القوة وقوة الشر هدامة.

- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.

- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.

مزالق القيادة

١ - الاستبداد.

٢ - التفريط.

٣ - الكبر والعجب ورفض النقد.

٤ - غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.

٥ - مخالفة الفعل للقول.

٦ - الاستئثار بشيء دون الأفراد.

٧ - تعيين نائب ضعيف.

هذا غيض من فيض مما كتب عن القائد الناجح والقيادة الفذة.

ولا شك بأن كل فرد بحاجة لتدريب نفسه وتطويرها لكى يصبح قائداً ناجحاً.

فالقائد والقيادة حاجة ملحة فى كل التجمعات والمجموعات كبيرها وصغيرها، فالأسرة مجموعة وقائدها الأب، وكذلك نجد فى الصف المدرسى والمدرسة والمعمل والشركة... إلخ.

كيف يوجه القائد أتباعه؟

تعتبر مهارة التوجيه هى أكثر المهارات استخدامًا من القائد، فالعمل اليومى ملىء بالتوجيه الصادر من القيادة تجاه المرءوسين، وعلى القادة أن يتعلموا مهارات التوجيه المختلفة لضمان سرعة وكفاءة إنجاز الأعمال.

ومن أساليب التوجيه ما يلى:

١ - الأمر.

٢ - الارتباط.

٣ - الانتقاد.

٤ - أسلوب الشطيرة.

أولاً - الأمر

متى يُستخدم؟

لابد أن يُستخدم فى التوقيت المناسب حتى يؤدى دوره المطلوب منه، وأهم الظروف التى يتحتم فيها استخدام الأمر هى الأوضاع التى يكون فيها الوقت ضيقًا، أو عندما لا يجد الشخص الواجب عليه أداء العمل المطلوب الرغبة فى نفسه لأدائه.

السلبيات:

وعلى القائد أن لا يسرف فى مثل هذا الأسلوب؛ لأنه ما إن يعتاده القائد حتى يصير عادة روتينية وسهلة للغاية، حيث لا يكون لزامًا عليه أن يفكر فيمن يقودهم، وليس عليه إلا أن يصدر الأوامر.

ولاشك أن النتائج العكسية ستكون حصيلة إدمان هذا الأسلوب من انخفاض الروح المعنوية، وعدم مشاركة المرئوسين، ولا الإدلاء بدلوهم، بل وسيتركون القائد يخطئ دونما أية محاولة لتصويبه.

الأسلوب الصحيح لاستخدام هذه الوسيلة:

عندما يستخدم القائد أسلوب الأمر فلابد أن يتأكد من أداء ذلك بالأسلوب الصحيح؛ لأن الكثيرين يقتصرون على مجرد إصدار الأوامر ويفترضون فهم الآخرين لهم بينما قد لا يكون ذلك هو الواقع.

ولذلك فعلى القائد وهو يستخدم أسلوب الأمر أن يوضح لفاعل هذا الأمر كل الأمور المتعلقة بهذا الفعل، وليطرح افتراضاته جانبًا حتى لا يتوقع شيئًا ثم يفاجأ بشيء آخر.

ومما يدل على ذلك ما قام به أحد مشرفى الهندسة الجدد فى شركة بوينج سياتل بتوزيع المهام على الموظفين عنده، وكان عددهم خمسة، وكان توزيعه للعمل أوتوماتيكيًا، ولم يترك للموظفين أية فرصة للاستفسار، وكان من ضمن المهام التى أمر بها أحدهم، أن ينظف مجموعة من النماذج الرئيسية المصنوعة من الألومونيوم لمحرك الطائرة بـ١٧، وأخبره أنه يريد تنظيفها بحيث لا يدع بها أى أثر للاتساخ.

وكانت هذه النماذج المصنوعة من الألومونيوم توضح كيفية تصنيع المحرك وتجميعه، وكان المطلوب هو تنظيفها من الحبر والشحم، وكانت قيمة الواحد منها فى ذلك الوقت ١٠ آلاف دولار، ولأن المشرف طلب نظافتها بحيث لا يرى فيه أى أثر للاتساخ؛ فما كان من هذا المهندس قليل الخبرة إلا أن أساء الفهم، فجاء بسائل للتنظيف وبذل مجهودًا كبيرًا فى تنظيف المعدن إلى أن لمع، وأزال منه النماذج المهمة.

وذهب فى نهاية اليوم يملؤه الفخر ليعرض عمله على المشرف؛ فما كان منه إلا أن فصله بالرغم من أنه لا يستحق الفصل، لأن المخطئ هو ذلك المشرف الذى لم يعرف كيف يستخدم أسلوب الأمر.

ثانيًا ـ الارتباط

ونعنى به قدرة القائد على ربط الأتباع بما يريد فعله؛ حتى يتبنوا هدفه على أنه هدفهم ويلتزموا بتحقيقه؛ ولهذا يعد الارتباط من أهم وأقوى أساليب التوجيه والتأثير المباشرة.

الوصفة اليابانية:

والإدارة اليابانية تعد الارتباط عنصرًا هامًا من عناصر الإدارة، ويسمونه بالرينجى، فاليابانيون يفعلون كل ما يمكن من جهد للتأكد من أن القادة والعمال على جميع المستويات قد أدلوا بدلوهم بشأن اقتراح ما ولا يتم تنفيذ هذا الاقتراح، حتى تتاح الفرص للجميع لدراسته وإبداء وجهة النظر فيه.

إيجابيات هذه الوسيلة:

وقد يستبطئ المدراء من الدول الأخرى القرارات عند اليابانيين التى تستغرق وقتًا أكثر من مثيلاتها من الدول الصناعية الكبرى، لكن مع هذا تجد المؤسسة اليابانية مرتبطة تمامًا وملتزمة بتحقيق الهدف وتحصيل النتائج الإيجابية بمجرد اتخاذ القرار، وعندئذٍ يقوم اليابانيون بتنفيذ القرار بفاعلية وسرعة مذهلة.

وتبرز قوة أسلوب الارتباط؛ من حيث أننا نحارب بشدة من أجل الأشياء التى نملكها، والارتباط يؤكد على تملك الجميع قادة وأتباعًا للفكرة والقرار، وهذا يفسر التفانى الذى تجده من الجميع فى سبيل تحقيق القرار.

وهنا يحكى لنا هورد شولتز عن سر نجاح سلسلة محلات

المشروبات الأمريكية ستاربكس؛ فيقول: (إذا أردت أن أحدد شيئًا يجعل ستاربكس متفوقة على مثيلاتها من الشركات؛ فهو إدخال نظام الشراكة والذى أصبح جميع الموظفين من خلاله شركاء)، ويكمل: (وقد كان هدفى أن أربط بين قيمة المساهمين والمكافآت بعيدة المدى للموظفين، كنت أريد أن تُتاح للموظفين فرصة للمشاركة فى مزايا النمو، وأن أوضح الارتباط بين ما يقدمونه من مساهمات وبين ازدياد قيمة الشركة).

فى أى المجالات يُستخدم؟

وأسلوب الارتباط يمكن استخدامه فى جميع الأشياء؛ من القيم والمبادئ حتى مشاركة المعلومات، إلا أن أهم المجالات التى ينبغى على القائد أن يسعى لتحقيق الارتباط فيها هو مجال الإنجازات والنتائج.

فالقائد الذى ينسب كل الإنجازات لنفسه ويرى الأتباع مجرد منفذين لتعليماته؛ لاشك أن الفشل سيقابله فى منعطف ما من حياته القيادية، فالمشاركة فى الإنجازات وإحساس الأتباع بأنهم قد حققوا للمؤسسة إنجازات كبيرة تحت قيادة هذا القائد البارع؛ توفر للقائد ولاء لا حدود له، وضمانًا لاستمرار عطاء الموظفين بما يضمن مصلحة المؤسسة والأهداف المطلوب تنفيذها.

ثالثًا ـ انتقد سرًّا كلما أمكن

فإذا أراد القائد أن يكون له أعداء وأن يصعب من مهمته القيادية؛ فليس عليه إلا أن يبين للشخص خطأه علانية، وبالتالى سيحرج ذلك الشخص، وربما امتنع عن اتباعه، ويزداد الأمر سوءًا إذا كان الحضور يؤيدون الشخص الذى انتقدته؛ فلربما أدى ذلك إلى خلق المزيد من الأعداء.

رابعًا ـ أسلوب الشطيرة

لا يخفى على أى إنسان كم للمدح من أثر على الممدوح؛ ولذلك

يعتمد أسلوب الشطيرة على أن يقول القائد شيئين طيبين عن الشخص المُنتَقَد من قبل الحديث وبعده.

ولنفترض أنك مضطر إلى انتقاد أحد مرئوسيك لأنه يصل إلى العمل متأخرًا عن موعده عشرين دقيقة كل صباح، فعليك أن تجد شيئين يفعلهما هذا الشخص على نحو جيد، ثم انتقده على النحو التالى:

(أنت تكتب تقارير رائعة، ودائمًا ما تكون دقيقة وجيدة، وكانت النصيحة التى لفتَّ نظرنا إليها عظيمة القيمة ساعدتنا فى مهمتنا)، والآن تقوم بوضع النقد: **(ولكن حضورك إلى العمل متأخرًا عشرين دقيقة كل صباح يلحق بنا الضرر، وكثيرًا ما يتصل بنا عملاء قبل مجيئك ولا نضطر إلى اتخاذ القرارات دون الحصول على نصيحتك؛ ولذا ما أتوقعه منك أن تأتى فى موعدك من الآن فصاعدا).**

ثم قم باستيفاء الشطيرة بإضافة شىء آخر عن حسناته: (وللحق؛ فإنى أعتمد على النصائح التى تتضمنها تقاريرك، وبدونك لن يكون أدائى ولا أداء المؤسسة بمثل هذه الجودة).

وختامًا

حتى ينجح توجيهك لأتباعك، لابد أولًا أن تعلم إلى أين أنت سائر، فكما يقول ستيفن كوفى: (فقد يقود الإنسان سيارته بكفاءة عالية، ولكن إذا كان لا يملك خارطة للطريق واتجه الوجهة الخطأ، فإن عمله لا يتسم بالفاعلية، ولو أن طائرة متجهة من لندن إلى موسكو انحرفت عن مسارها درجة واحدة؛ لوجدت نفسها أخيرًا فى مطار القاهرة).

الحسم:

ونقصد به انفاذ الرأى بصورة حاسمة وهى صفة تحوى المبادرة والحزم معا وبدونها تتعطل الأعمال بل وتنتشر الفوضى، وربما كان

القرار الحازم غير الكامل والمتبوع بتنفيذ جيد أفضل من الانتظار الطويل بقرار مثالى مدروس ولكنه متأخر.

ولما كثر اللغط وارتفعت أصوات المسلمين فى سقيفة بنى ساعدة لاختيار خليفة لرسول الله صلى الله عليه وسلم، حسم عمر بن الخطاب الموقف قائلاً: يا معشر الأنصار، ألستم تعلمون أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قد أمر أبا بكر أن يؤم الناس؟ فأيكم تطيب نفسه أن يتقدم أبا بكر، فقالت الأنصار: نعوذ بالله أن نتقدم أبا بكر.. (الطبرى ٣/٢٠٢). فبادر عمر قائلاً: ابسط يدك أبا بكر، فبسط يده، فبايعه عمر، ثم بايعه المهاجرون، ثم بايعه الأنصار، وحسم الأمر، بفضل من الله أولاً ثم ببداهة عمر ومبادرته.

ولما اختلف الناس فى قتال مانعى الزكاة قام أبو بكر فقال: والله لو منعونى عقالا كانوا يؤدونه لرسول الله ﷺ لقاتلتهم عليه.

وتتحقق تلك الصفة باتخاذ القرار السريع المدروس، لأن تردد القائد يشيع جواً من التوتر والقلق لدى الناس وكذا الشجاعة فى اختيار القرار وتنفيذه.

ـ الدقة والفاعلية:

وهما صفتان تكفلان نقل القرارات كما هى إلى حيز التنفيذ وغالباً ما يحمل التنفيذ وجود عراقيل وعقبات، والفاعلية هى فى القدرة على التغلب عليها، وحل المشكلات المعترضة وتتحقق بتركيز القائد فى جو المهمة الملقاة على كاهله والعيش بداخلها وأن يصير جزءا منها حتى تتحقق وحينما اعترضت الصخرة القاسية أصحاب رسول الله ﷺ وهم يحفرون الخندق، لجأوا إلى رسول الله ﷺ، فاستطاع كسرها فى ضربات ثلاث وهو يكبر ويكبر من خلفه المسلمون، حتى لا ينقطع جو التنفيذ ولا تقف العقبة حائلاً عن وصل الأعمال.

ـ كواحد منهم:

لا تستقيم نفوس العاملين بقائد قد صنع حواجز بينه وبينهم أو تكبر عليهم أو عاش فى برج عاجى بعيدا عنهم إنما القائد هو من عاش قضايا أصحابه واهتم بمشكلاتهم وبذل جهده فى حلها واهتم بقضايا مجتمعه وأمته وما أصدق ما كان عمر بن الخطاب، حينما كان يذهب يومياً إلى مشارف المدينة، ينتظر البشير الآتى بخبر المعركة، فلما جاء البشير لقيه عمر وسأله: من أين أنت؟ فأخبره، قال: ياعبد الله حدثنى، قال البشير: هزم الله المشركين، وأخذ عمر يسرع فى مشيته والرجل راكب ناقته، وهو لا يدرى أن الذى يسأله هو أمير المؤمنين، حتى دخل المدينة، وسمع الناس يسلمون عليه بإمرة المؤمنين فعرف أنه عمر، فقال له: هلا خبرتنى رحمك الله أنك أمير المؤمنين؟ فقال عم: لا بأس عليك يا أخى.

وقد سبقه نبيه ﷺ حتى كان يصلى قاعدا من كثرة ما حطمه الناس فى دعوتهم وحل مشكلاتهم.

وقد يخالف رأى القائد رأى الأغلبية، أو يدلى بفكرة ولا يقبلها الأتباع، وهذا طبيعى، وتواضع مطلوب، فقد تنازل النبى ﷺ كثيراً عن رأيه وفى أكثر من موضع لرأى الأغلبية أو الرأى الأصوب وكان هذا واضحاً فى أحد، فقد كان الرسول يميل رأيه إلى عدم الخروج لملاقاة القوم، وقال عبد لله بن أبى: هذا هو الرأى.

لكن الرجال أجمعوا على الخروج، حتى لبس الرسول عدة القتال، ولما شعر القوم أنهم استكرهوا الرسول صلى الله عليه وسلم على رأيهم، وأظهروا الرغبة فى النزول على رأيه، رفض ذلك النبى ﷺ قائلاً: ما ينبغى لنبى لبس لأمته (قد القتال) أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه.

- الحزم:

والحـازم هو الذى يضع الأمـور فى مواضـعهـا، فـلا يتسـاهل فى حال تستوجب الشدة ولا يتشدد فى حال تستوجب اللين والحازم هو الذى جمع زمام نفسه بقوة مواقفه وزمام الآخرين لحزم قيادته.

يصف أحـدهم شـخصـيـة القـيـادة الحـازمـة فـيقـول: إن القـيـادة الحـازمـة هـى التى تحـافظ على تفكيـر واضح ومنطقى رغم المتـاعب وتبحث عن الحقيقة وتمسك بها بكل إصرار مهما كلف الأمر وتثبت فى المأزق بكل صبر ولو انسحب الجميع من حولها وتحكم بدون تحيز لآرائها وتصرفاتها الشخصية وتعترف بأخطائها بكل صدق وأمانة.

وتظهر هنا العلاقة بين القيادة الناجحة واتسامها بالحزم بوضوح إذ أن من أهم معانى القيادة القدرة على امتلاك زمام الأمور وهذا لا يتأتى للقيادة إلا بعد أمور كلها من معانى الجزم:

أولها: القدرة على تسيير الأمـور وقت الرخـاء والشـدة، فـالرجل الضعيف المتخـاذل لا يستطيع أن يقود أفـراده ويوحد صـفـوفهم ويشـد أواصـرهـم وقت الرخـاء فكيف به وقت الشـدة حيث تزداد الحـاجة إلى الحزم والقوة.

ثانياً: الوقوف أمام الأهواء فـالرئيس الحازم لا تتلاعب به الأهـواء ولا تتـقـاذفـه الآراء فـبحـزمـه يستطيع أن يضع الأمـور فى نصـابهـا الصحيح دون أن يدع فـرصة للأمور أن تتسيب أو تسيـر لتخدم غيـر المصلحة المناطة فى عنقه، فهو وبحكمته وحزمه يسمع لذوى الحجة والمنطق الصحيح ويقف واضحاً حـازماً أمام ذوى الأهواء مما يؤهله للسير بقافلته دون تعثر.

ثالثاً: الوصول إلى الهدف ولو كان صعباً سمة الحـازم فـمعنى الإصـرار لا يفتـرق عن معنى الحزم، إذ إن القـائد الحـازم الذى رسخ

فى نفوس مرؤوسيه ضرورة تحقيق الهدف، يجد نفسه فى مقدمة من يصر ويسعى جاداً ليكون قدوة بحزمه وإصراره حتى يصل هو ومرؤوسوه إلى ما تطلعوا إليه وذلك خلاف القائد المتخاذل الذى ينقطع به الطريق فى المنتصف.

هؤلاء الذين يعتقدون أن الحزم فى الانفعال المفاجئ، بعد هدوء طويل، أو فى الشخصية الصاخبة السريعة الغضب، أبعد ما تكون نظرتهم عن الصواب، إذ أن الحزم هو التفكير الهادئ الواضح المنطقى رغم المتاعب، ولذلك فإن الحزم هو أقصر طريق للتنفيذ، عندما يحقق معناه، بلا تكلف ولا شطط.

العناصر الأربعة The 4E: ما هى المقومات التى تجمع بين هؤلاء القادة الاستثنائيين؟

إن قادة العناصر الأربعة يتمتعون:

بالطاقة Energy: يقول ويلش إن الأفراد مع الطاقة يحبون أن يعملوا باستمرار ودون انقطاع. كلنا يعرف أفراداً من هذا النوع يعملون بطاقة غير محدودة.

أولئك الذين ينهضون كل صباح بحماسة شديدة لمتابعة أعمالهم. هؤلاء هم الذين يتحركون بسرعة ٩٥ ميلاً فى الساعة فى عالم سرعته ٥٥ ميلاً فى الساعة.

وبارعون فى تحفيز الأفراد Energizers: يعرفون كيف يحفزون الآخرين للإنجاز؛ يضعون الرؤيا ويدفعون الأفراد للعمل بناء على هذه الرؤيا.

المحمّسون يعرفون كيف يحملون الآخرين على التفاعل مع الرأى أو الاعتقاد. هم غيريون (ليسوا أنانيين)، يمنحون الآخرين التقدير عندما تسير الأمور فى مسارها الصحيح ويسرعون إلى تحمل

المسؤولية عندما تتخذ الأمور مساراً خاطئاً. لماذا؟

لأنهم يدركون أن المشاركة فى التقديرات و الانفراد فى تحمل اللوم يشجع زملاءهم ويزيد من حماستهم للعمل.

ويتمتعون بروح التحدى والحزم Edge: هؤلاء هم النماذج المنافسة، إنهم يعرفون كيف يصنعون القرارات الصعبة فعلاً، ولا يسمحون لدرجة الصعوبة مهما بلغت أن تقف حائلاً بينهم وبين تحقيق أهدافهم.

هؤلاء القادة لا يترددون فى صناعة ما يطلق عليه بيتر دروكر قرارات حياة وموت: الاستئجار (التوظيف)، والترقية، والطرد، أو **بعبارة ألطف إنهاء الخدمة.**

تنفيذيون يفعلون ما يقولون Execute: المقومات الثلاث التى ذكرناها آنفاً هامة وضرورية، إلا أنها تبقى فارغة من محتواها ولا معنى لها دون نتائج ملموسة.

الأفراد الذين ينفذون بشكل فعال يفهمون أن الفعالية والإنتاجية ليستا أمراً واحداً، أفضل القادة هم أولئك الذين يعرفون كيف يحولون الطاقة والحماسة والتحدى إلى أفعال ونتائج، هم يعرفون كيف ينفذون.

هل مقومات جاك ويلش للقيادة هى كل شىء؟

لا أحد يحاول أن يبرهن - ولا حتى جاك ويلش نفسه - أن E٤ تختصر جميع مقومات القيادة الناجحة أو أنها تشكل الحد النهائى لها؛ إذ تعتبر صفات مثل الاستقامة والأمانة integrity، والشخصية القوية، وأخلاقيات العمل، وصفات أخرى أعمدة المنصة التى تقف عليها القيادة؛ ومن دونها سيكون القائد عاجزاً عن أداء مهماته القيادية.

فعلى سبيل المثال قد يمتلك القائد طاقة عالية جداً وحماسة للعمل منقطعة النظير إلا أنه يفتقد للأمانة والاستقامة. هذا النوع لن يكون محترماً بين زملائه، أو بين المجموعة التى يقودها.

عنصر هام آخر

فى صحيفة الوول ستريت Wall Street journal، استخدم ويلش نموذجه الذى وضعه للقيادة (E٤) فى تقييم المتنافسين الديمقراطيين على كرسى الرئاسة (قد يفيد التنويه هنا إلى أن ويلش جمهورى).

فى تصنيفه للمتنافسين، أضاف ويلش صفة جديدة جعلها من مقومات القيادة الأساسية: العاطفة.

شعر ويلش أن نموذجه يحتاج ليكتمل إلى العاطفة إن أفضل القادة هم أولئك الذين يمتلكون عاطفة قوية تجاه عملهم ومن حولهم.

فى مكان ما بين الاستقامة والعاطفة تقع المقومات الأربع التى وضعها ويلش.

طبعاً تسلسلها ليس حتمياً فقد يأتى أحدها قبل الآخر وقد تكون بين صعود وهبوط.

كل شىء يبدأ من الطاقة، فبدون الطاقة سيواجه القائد صعوبة كبيرة فى تحفيز الآخرين، والمدير الذى لا يكون قادراً على تحفيز العاملين معه سيفتقد روح التحدى والمنافسة، وسيواجه الكثير من الصعوبات فى التنفيذ والإنجاز المستمر.

التحفيز هو كل ما يتعلق بخلق الحماسة لدى العاملين، وهو الشىء الذى يجمع عليه جميع القادة من المفكرين الإداريين على أنه المفتاح للقيادة الناجحة والفعالة.

يقول جون كوتر John Kotter من مدرسة هارفرد للأعمال أن

القيادة ضمن المنظمات الكبيرة والمعقدة تشمل ثلاث عمليات ثانوية أخرى:

إضافة إلى تأسيس الوجهة التى سيسلكها العاملون، وتنظيم الأفراد، فإنه يتوجب على القائد أن يحفّز الأفراد وهذا يعنى: جعل الأفراد فى حركة دائبة ومستمرة فى الاتجاه الصحيح نحو التغيير بالرغم من الحواجز البيروقراطية والسياسية.

■ ■ ■

خطة للقيادة الناجحة

١ - حافظ على علاقات طيبة مع رئيسيك فى العمل.

٢ - تحلَّ بالصفات التى تريد من موظفيك أن يظهروها أمامك.

٣ - ليكن ما تطلبه من مرؤسيك واظحاً لهم.

٤ - أجعل الاجتماعات وسيلة لتقوية روح الفريق.

٥ - كافىء المتعاونين والمجدين.

٦ - تقبل التفاوات بين الموظفين وأحسن استغلاله.

٧ - بين الأفراد مجموعتك دور كل منهم فى عمل الفريق.

٨ - أصغ لما يقوله موظفك.

٩ - وظف الأشخاص الذين لديهم استعداد للعمل ضمن فريق.

١٠ - اجعل موظفيك يشاركونك فى صنع الأهداف والمقررات.

١١ - اعترف بأخطائك.

١٢ - لا تقدم وعوداً بل أنجزها.

١٣ - أحسن إدارة وقتك واحرص على قضاء ما تستطيع من الوقت مع موظفيك.

١٤ - كلف موظفيك بمهام تشبع رغباتهم فى الإنجاز وتلبى حاجة العمل.

١٥ - قم بعمل للأشياء بسيطة تظهر لمرؤسيك أنك تقدرهم كأفراد.

١٦ - تعامل مع اختلافات موظفيك بأمانة وعدل.

١٧ - زود موظفيك بالمعلومات التى يحتاجونها قبل أن يطلبوها.

١٨- تحرر من ضغط العمل اليومى بين الفترة والأخرى لتراجع خططك وإنجازاتك.

١٩- لا تأخذ نفسك بجدية أكثر من اللازم.. اترك وقتاً للمرح.

خمسون طريقة سحرية للقيادة الإيجابية

القيادة فن والقائد العظيم كالفنان الموهوب يشاهده الناس، فينجذبون إليه ويقلدون حركاته وكلماته، وكلما زاد إعجاب أتباعك بتصرفاتك، كلما امعنوا فى تقليدها، وفيما يلى خمسين نصيحة يمكن أن تجعلك قائدا فعالا ومرشدا متواضعا وتصبح قدوة لغيرك.

١ ـ عامل مرؤوسيك كزملاء.

٢ ـ اشرك مرؤوسيك واستشرهم فى وضع الأهداف.

٣ ـ دون كل شىء فالكتابة دواء النسيان.

٤ ـ علم مرؤوسيك تدوين كل شىء.

٥. إن أردت أن تطاع فأمر بالمستطاع، ضع خططا وأهدافا قابلة للتحقيق.

٦ ـ انسب النجاح لمرؤوسيك وتحمل مسئولية الفشل قبل غيرك.

٧ ـ ضع تصورا لكل شىء واحسب كل خطوة حتى لوكان حدوثها مستبعد.

٨ ـ ضع الموظف المناسب فى المكان المناسب.

٩ ـ شجع مرؤوسيك على نصح وإرشاد بعضهم البعض.

١٠ ـ اعطى قبل ان تأخذ وقدم قبل ان تطلب.

١١ ـ لبى احتياجات الآخرين قبل احتياجك.

١٢ ـ حب عملك فمن لا يحب عمله لن يعمل ابد.

١٣ ـ تحلى بالتفاؤل والإجابيه.

١٤ ـ احترم الرأى الآخر.

١٥ ـ ساعد مرووسيك على تنميه وتطوير مهاراتهم ومواهبهم.

١٦ ـ اغرس فى مرووسيك الجرأه فى النقاش والسؤال عن كافة شوؤن. العمل حتى يتسنى لهم استيعابها بدقة ولا تعطهم كل شئ جاهزا وبلا فائدة.

١٧ ـ اسمح بالخطا وتسامح به فالخطأ طريق التعلم.

١٨ ـ شجع المثابرة وتكرار المحاوله.

١٩ ـ لا تفقد صوابك فهذا يساعدك على اتخاذ القرارات الصحيحة.

٢٠ ـ تصرف بحكمة وتعقل ولوفقد الآخرون رشدهم لكى تمسك بزمام الامور.

٢١ ـ صن لسانك واعلم ان للجسد لغة واضحة تتحدث عنك.

٢٢ ـ إستمع اكثر مما تتكلم.

٢٣ ـ اسأل الآخرين عن احوالهم وتقبل اعذارهم قبل ان تنهال عليهم بالنصح والتحذيرات.

٢٤* ـ اهتم بشوؤن مرووسيك الخاصة وكأنهم عائلتك.

٢٥ ـ كن لطيفا واحتفظ بروح الدعابة حتى فى أحلك الظروف.

٢٦ ـ تواصل مع الآخرين بوضوح.

٢٧ ـ افهم واستوعب واقبل اسلوب الآخرين فى التعامل.

٢٨ ـ الإتصال لايقاس بما تقوله أنت بل بما يفهمه الاخرون.

٢٩ ـ شجع ثقافة الإبداع والتطوير.

٣٠ ـ قلب الأمور على كافة جوانبها وادرسها بدقة وعمق حتى تصل للحكم السليم.

٣١ ـ حول المشاكل الى رسومات واشكال لتصبح اكثر وضوحا

واسهل حلا.

٣٢ ـ اطلب من مرووسيك وصف المشكلات واقتراح الحلول.

٣٣ ـ شجع التفكير والتخيل.

٤٣ ـ شجع مرووسيك على اقامة التوازن بين حياتهم الشخصية والعمليه.

٣٥ ـ اشرك الآخرين فى آمالك كما تشركهم فى اعمالك.

٣٦ ـ لا تنشد الكمال من نفسك ولا من الآخرين.

٣٧ ـ شجع روح الفريق.

٣٨ ـ ضع فى اعتبارك ان زملاء قد يصبحون مرووسين بعد ترقيتك فحرص على دعم اواصر الود والتفاهم معهم.

٣٩ ـ لا تكافئ جميع مرووسيك بنفس الطريقة.

٤٠ ـ وازن بين التلقائية والرسميات فى التكريم والمكافآت.

٤١ ـ لا تخص فئة بعينها بالمكافآت والمكرمات.

٤٢ ـ لا تضع الوقت مع من لا يفهم الأهداف المؤسسه ورسالتها.

٤٣ ـ ركز على عمل المطلوب لتحقيق المرغوب.

٤٤ ـ المال ليس الحافز الوحيد.

٤٥ ـ شجع مرووسيك على مراجعة قراراتك.

٤٦ ـ انتقد الأداء والأفكار لا الأشخاص.

٤٧ ـ لا تفترض اوتظن اوتشك فى اى شئ دون التحقق منه.

٤٨ ـ لا تطبق منهجك القديم على خطك الجديدة.

٤٩ ـ لا تعامل صغار الموضفين بقسوة لتعلمهم اصول اعمالهم وتذكر انك كنت صغيرا فيما مضى.

٥٠ ـ كن طموحا وفكر فى التقدم والنمو.

سحر القيادة

صفات القائد

١ ـ التخطيط:ـ توكد الأبحاث أن القائد يمضى ٨٠٪من قته فى التخطيط والباقى فى التنفيذ.

٢ ـ التنظيم:ـ القائد منظم ومرتب دائما فى نطاقه ويبدء التنظيم من وقته إلى أهدافه إلى أفكاره.

٣ ـ اتحاد القرار:ـ القيادة هى فن اتخاذ القرار وصنع الحدث وليس انتظار الأحداث.

٤ ـ الذكاء الاجتماعى:ـ ماهر فى التواصل مع الآخرين يعرف متى التحدث ومتى السكون مستمع جيد محاور رائع.

٥ ـ التفويض:ـ القائد يعرف متى يفوض ومن يفوض وكيف يفوض لان التفويض لا يلغى تحمله المسئولية.

٦ ـ الرويه الثاقبة:ـ يرى ما لايراه الآخرون يتقبل النقد ويحاول تعديل أخطائه مبدع فى خططته مرن فى أفكاره.

٧ ـ التحفيز:ـ قادر على بث روح الحماسة والتحفيز فى نفوس إتباعه واستنفار قدرات رجاله.

٨ ـ الثقافة:ـ غزير المعرفه واسع العلم يطور نفسه دائما يعلم عن كل شى شى ولو ضئيل.

٩ ـ الثقة:ـ لا يوجد قائد مزعزع الثقة وطالما هناك قائد واثق فى نفسه وأهدافه فهو ناجح.

١٠ ـ الالتـزام بـالخـطـط:ـ شـديد الالتـزام بالخـطط لا يـمل ولا يستسلم.

١١ ـ الالتـزام الخلقى:ـ وهذه من أهم سـمـات نجـاح القـائد لان الالتزام يخلق بداخله خصائص القوه ويوجد له مبادئ وأهداف.

١٢ ـ الذكاء العقلى:ـ لا يشترط أن القائد يكون عبقرى لكن لابد أن يكون ذكائه فوق المتوسط مما يوهله للتعامل مع المواقف الصعبة.

■ ■ ■

سر الانجاز القيادى

كل قفزة عظيمة فى حياتك تأتى بعد اتخاذ قرار حاسم فى أمر ما!.

بعد دراسة سلوك المنجزين والمؤثرين، تبين أن السمات التالية تربط بينهم:

١ـ **الانضباط:** معظم الناس يعتبرون الالتزام والنظام شيئا مؤلما وحرمانا من الاستمتاع بالحياة، ولكن الحقيقة عكس ذلك. الانضباط هو المدخل الوحيد للحرية. فهو يعنى اختيار الطريق والسير بالاتجاه الصحيح الذى نختاره بملء إرادتنا.

٢ـ **استثمار الملكات والمواهب:** المنجزون يستخدمون ما وهبهم الله من أوقات وطاقات ومواهب. يركزون جهودهم على الخطوات الرئيسية والأنشطة الأكثر أهمية. يفضلون تأجيل المتع وينتظرون النتائج بعيدة المدى. لا يستعجلون النجاح ولا يسرقون النتائج ولا يسلقون المهام. يعطون لكل شىء حقه ويخصصون لكل عمل وقته.

٣ـ **تهيئة الظروف:** نحن نستجيب للجو المحيط بنا والمتميزون يخلقون مناخاتهم بأنفسهم. يهتمون بمكاتبهم وبأجسامهم. يرتدون أفضل الملابس ويبقون أدواتهم جاهزة للاستخدام والعمل. كل الناجحين حقا يعملون فى مكاتب أنيقة ويعيشون حياة منظمة ومرتبة.

٤ـ **العمل الشاق:** الناجحون جدا يعملون أكثر من بقية الناس. لا تصدقوا مقولات وادعاءات دعاة الرفاهية والإفراط فى الاستمتاع بالوقت. فهؤلاء أنفسهم يعملون لساعات طويلة ويبذلون جهودا أكثر من غيرهم.لكن جهودهم لا تنصب على إنجاز العمل بأنفسهم، بل

يولون اهتماما أكبر للعلاقات والقراءات والمؤتمرات والإنجازات.

الماضى لا يماثل المستقبل.الماضى شى والمستقبل شىء آخر الماضى أنتهى والمستقبل جاهز للتفصيل حسب المقاس الذى ترغبهما حدث لك فى الماضى قطعا لا يجب أن يتكرر فى المستقبل. إذا لم ينجح زواجك الأول فلا يعنى أبدا أن زواجك الثانى لن ينجح فالماضى لا يماثل المستقبل.مهما حدث لك من تعثر فى الماضى فلا يعنى هذا انه سيتكرر فى المستقبل. عندما حدث لك موقف فى السابق فلم تعرف كيف تتعامل معه فلا يعنى هذا انك فى المستقبل ستكون بنفس قدراتك السابقة فأنت تتغير وتتطور.

يقول المفكرون والقادة والمصلحون ورجال التربية أنه يجب على الإنسان أن يكون مثابرا ومجتهدا وصبورا متقناً لعمله،منظماً لوقته إلى أخر القائمة الطويلة من مفردات الجودة. ولكنهم لم يقولوا كيف يمكن للإنسان أن يفعل ذلك.

٥ـ القادة هم من يقرؤون. يقول أنتونى روبنز (علمنى أحد أساتذتى أن قراءة شىء دسم ذى قيمة سوف يغذيك ويعلمك أشياء جديدة متميزة تجدها أكثر أهمية من تناول الطعام نفسه، ونتيجة لذلك تعلقت بفكرة القراءة لفترة لا تقل عن ثلاثين دقيقة فى كل يوم، فقد قال لى (انس وجبة الطعام ولكن لا تتجاهل فترة قراءتك) ولقد طورت قناعة فى فترة مبكرة من حياتى وهى أن القادة هم من يقرؤون).

الهدف النهائى للحياة هو الفعل و ليس العلم، فالعلم بلا عمل لا يساوى شيئاً، نحن نتعلم لكى نعمل. توماس هيكسلى.

تحدى نفسك وأتخذ القرار بأن تكون إنسان مهما ونافعا فى هذه الحياة وتخلص من الشخصية الضعيفة المستسلمة، اسق نفسك بالإيمان بالله، أسق نفسك بالثقة بالله ثم بقدراتك وذاتك، اسق

نفسك بحب الناس والعمل.

على خدمتهم، وثبت هذا كله بالدعاء وقراءة القران وقيام الليل لتكون شجرة عظيمة تهب ثمارها للجميع.

معظمنا يستطيع أن يفعل أكثر مما يعتقد انه قادر على فعله، ولكننا عادة ما نفعل أقل مما نعتقد أننا نستطيع فعله. ماثيو ارنولد.

يقول علماء الطب النفسى: (إذا واجهت مشكلة ما فتوقع أسوا الاحتمالات يهون عليك ما وقع دونها).

لا يوجد شىء يستطيع اضطرابك سوى أفكارك أنت.وأنت لديك القوة على رفض كل الأفكار التى داخلك.

■ ■ ■

أفكار لسرعة الانجاز

١ ـ اكتب يوميا على قصاصة من ورق ماذا تريد انجازه.

٢ ـ ضع جدولا زمنيا للانجاز.

٣ ـ ابدأ يوميا بالأعمال المهمة.

٤ ـ اكتشف يوميا ساعات النشاط و استغلها لنجاحك.

٥ ـ حدد وقت البداية و النهاية لأى عمل تريد انجازه.

٦ ـ قسم العمل الكبير إلى أجزاء صغيرة.

٧ ـ أنجز مهمة واحدة فى الوقت الواحد.

٨ ـ اجعل بيئة العمل ممتعة.

٩ ـ لا تترك المهمة حتى تنتهى من انجازها.

١٠ ـ كافئ نفسك عند الانجاز.

ابن الجوزى أعجب الأشياء اغترار الإنسان بالسلامة فكلما أصبح وأمسى معافى زاد الاغترار وطال الأمل.

لخص عالم النفس (ماسلو) الصفات المميزة لبعض من استطاعوا تحقيق ذاتهم فى الآتى:.

١ـ إنهم يدركون الحقيقة بكفاءة ويستطيعون تحمل التأرجح بين الشك واليقين.

٢ـ يتقبلون ذاتهم كما هى والآخرين كما هم.

٣ـ أنهم تلقائيين فى تفكيرهم وسلوكهم.

٤- أنهم يركزون اهتماماتهم فى المشاكل أكثر من تركيزهم على ذاتهم.

٥- يتحلون بملكة الفكاهة.

٦- مبدعين وخلاقين.

٧- يقاومون التشكل الحضارى الدخيل.

أنهم يهتمون بسعادة الإنسان والبشرية.

■ ■ ■

كتابة أهدافك على الورق تزيد احتمالات تحقيقك لها بنسبة ١٠٠٠٪

ليس الانتصار أن تتغلب على الآخرين ولا أن تتفوق عليهم.الانتصار الحقيقى.أن لا يستطيع الآخرون العيش بدونك.

ما يدفع به الهم والقلق اجتماع الفكر كله بعمل اليوم الحاضر وقطعه عن الاهتمام بالمستقبل والحزن على الماضى.فإن جمع القلب على الحاضر يوجب تكميل الأعمال ويستلى به العبد عن الهم والحزن.

من أكثر الأسباب لانشراح الصدر وطمأنينته الإكثار من ذكر الله فإن لذلك تأثيراً عجيباً فى انشراح الصدر وطمأنينته وزوال همه وغمه قال تعالى:(ألا بذكر الله تطمئن القلوب).

إذا كانت سعادتك متوقف على تغير شخص ما نحوك فسيخيب أملك.

اتخذ قرارا اليوم.. بأنك ستفعل شيئا رائعا بحياة شخص آخر.سترى الروعة فى حياتك تلقائيا.

قال مالك بن دينار: ما تلذذ المتلذذون بمثل ذكر الله تعالى، ولذا كان الرسول ﷺ كثير الذكر لربه بل كان يذكره على كل حال.

اتخاذ القرار للناجحين سمه أساسية هى الحسم.

قال الحسن البصرى: تفقدوا الحلاوة فى ثلاثة أشياء: فى الصلاة وفى الذكر، وفى قراءة القرآن، فإن وجدتم، و إلا فأعملوا أن الباب مغلق.

من الأدعية المأثورة عن النبى ﷺ الجالبة لكل خير اللهم أصلح لى دينى الذى هو عصمة أمرى وأصلح لى دنياى التى فيها معاشى وأصلح لى آخرتى التى إليها معادى واجعل الحياة زيادة لى فى كل خير والموت راحة لى من كل شر) رواه مسلم.

هناك فائدتين فى قول النبى ﷺ لا يفرك مؤمن مؤمنة أن كره منها خلقاً رضى منها آخر) رواه مسلم.

الإرشاد إلى معاملة الزوجة والقريب والصاحب والعامل وكل من بينك وبينه علاقة واتصال، بتذكر المحاسن إن رأى ما يكره.

بقاء الصفاء وزوال الهم والقلق بالقيام بالحقوق الواجبة للآخرين.

يتميز المؤمن عن غيره بالصبر والتوكل على الله والاعتماد عليه واحتساب الأجر من عنده ويتجلى ذلك فى قوله تعالى: (إن تكونوا تألمون فإنهم يألمون كما تألمون وترجون من الله ما لا يرجون).

شخصية القائد الناجح (التنظيم)، والتنظيم يعتبر من أهم مقومات النجاح.

ما هى الشخصية المنظمة وكيفية اكتسابها

الشخصية المنظمة:

تتعدد جوانب الشخصية بين مواطن الضعف والقوة أو بين دوائر السلبية والإيجابية ولكل جانب هناك من يمشى ورائها أو يجلس تحت ظلها.

والشخصية المنظمة ضمن المحور الإيجابى المنتج لنفسه ولغيره ومن صفاتها:

١ـ تمتلك مقياساً فاصلاً يفصل به بين التنظيم والفوضى مثل:

أ ـ تقدير الفوائد والأرباح والإيجابيات.

ب - تقدير الأضرار والسلبيات والنواقص.

ج - تقدر النجاح حسب الإمكانات المتاحة.

د - تحذر من الفوضى منذ البداية حتى لا تقع فى شباكها فى وسط الطريق.

٢- تفهم التنظيم كوسيلة حتى لايفقد المرونة والواقعية.

٣- ترتب الأولويات فى كل شىء وحسب إمكانيات حياتها الشخصية، والموازنة بين الأشياء والمواقف ديدنها مثل:

- الموازنة بين المصالح والمفاسد.

- الموازنة بين المصالح العالية والدانية.

- الموازونة بين إبقاء الشىء وإزالته.

- الموازنة بين الأشياء الثابتة والمستجدة.

٤- تعتمد على التدوين فى كل الأمور والشؤون وكل واجب و كل موعد وكل ماهو مطلوب للقيام بأدائه لذا يجب أن تمتلك أدوات ذلك.

٥- تقدر الوقت الكافى بدقة وبصيرة ولا يستعجل قطف الثمرة قبل أوانها، و تعلم أن الإبداع لا يولد إلا أن يأتى أوانه.

٦- ترتب الموقع ومكان العمل ومستلزمات العمل ولا تنسى الشروط والمؤيدات والميسرات.

٧- تعمل بالإدارة مع الأشياء والأشخاص و تقدر الجهود ويصدق الأعذار الواقعية والملحة.

٨- متوازنة ومتوافقة فى جميع جوانب حياتها ولا تهمل جانب على حساب جانب آخر.

٩- تخطط لتنظم، وتفهم التخطيط كقاعدة سواء كانت لسنة أو لساعة.

صفات القائد الفعال القدرة على التحكم

من صفات القائد الفعال القدرة على التحكم. أى القدرة على التحكم بالنفس وفى الأتباع. لكن لهذا التحكم قواعد وأصول، أما إذا أتى التحكم بصورة مفاجئة وعنيفة فإنه يفقد الكثير من فعاليته.

ويجب أن يكون القائد قوى الشخصية كى يحافظ على التفكير الواضح والمنطقى رغم المتاعب والضغوط، ويبحث عن الحقيقة ويتمسك بها بكل إصرار مهما كلفه الأمر، ويثبت فى المآزق بكل صبر حتى لو تراجع الجميع من حوله وانسحبوا. وقد تظن عزيزى القارئ أن هذه الصفة سلبية وتميل إلى الديكتاتورية، وهذا ليس صحيحاً إذا التزم القائد بالقواعد الأربعة للتحكم. وهذه القواعد هى الحضور والمعرفة، الإدارة، التوجيه، النفوذ.

وسنبدأ اليوم بالقاعدة الأولى للتحكم، الحضور والمعرفة:

١ ـ الحضور المستمر، ومتابعة التفاصيل، وشمولية المعلومات. تواجد القائد المستمر والمتابعة والتدقيق من قبله ومعرفته بالتفاصيل يشعر الآخرين بقدرة القائد على التحكم العادل. وكذلك القراءة السريعة للأحداث والتفاعل معها بشكل إيجابى. ولذلك كان عمر بن الخطاب يقول: **أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم، ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت ما على؟ قالوا نعم. قال: لا، حتى أنظر فى عمله أعمل بما أمرته أم لا.** وفى هذا متابعة للتفاصيل وتدقيق فى عمل القائد التابع. ومن مظاهر الحضور والمعرفة اختبار الأتباع. وهذا ما فعله عمر بن الخطاب رضى الله عنه عندما أرسل إلى أبى عبيدة أربعة آلاف وأربعمائة درهم وقال لرسوله: أنظر ما يصنع. فقسمها أبو عبيدة بين الناس. فلما أخبر عمر بما صنع قال: الحمد لله الذى جعل فى الإسلام من يصنع هذا.

٢ - المعرفة بالموضوع والفهم العميق. أوجز المفكران الغربيان بيكون وهوبز قبل أكثر من قرنين المقال فى قدرة القائد على التحكم فقالا: إن المعرفة تعنى القوة. وهذا أبو بكر الصديق يقول لعمر بن الخطاب عندما تضايق من تصرفات عمرو بن العاص فى معركة ذات السلاسل: إنه لم يستعمله رسول الله عليه الصلاة والسلام عليك إلا لمعرفته بالحرب.

وحتى فى الرسائل التى كان عمر بن الخطاب يبعثها إلى الجيوش أثبت رضى الله عنه معرفته وقوته وفهمه العميق لمجريات الأمور. فقبل معركة القادسية أوصى عتبة بن غزوان فى سيره إلى العراق بقوله: يا عتبة، إن إخوانك من المسلمين قد غلبوا على الحيرة وما يليها. وعبرت خيولهم الفرات حتى وطئت بابل، مدينة هاروت وماروت ومنازل الجبارين. وإن خيلهم اليوم لتغير حتى تشارف المدائن، وقد بعثتك فى هذا الجيش فاقصد أهل الأهواز فاشغل أهل تلك الناحية أن يمدوا أصحابهم بناحية السواد على إخوانكم الذين هناك، وقاتلهم مما يلى الأبلة. ولو لم يكن ابن الخطاب على معرفة ودراية وفهم عميق بتفاصيل الحرب والمنطقة لما استطاع أن يوجه قواته بالشكل الصحيح.

■ ■ ■

معايير تولى القيادة

كيف نختار من نوليه مسؤولية القيادة أو الإمارة؟ وهل تعطى لمن يطلبها أم تمنع عنه؟.

يقصد من يطلب الإمارة أو القيادة فى مؤسسة ما أو فى المجتمع عامة أمراً من إثنين:

الأول: أن يستفيد من منصبه هذا فى الحصول على الجاه والمال والتحكم فى العباد، وهذا مذموم لا يقره شرع ولا ناس. وقد يكون الشخص مستقيماً لكنه لأسباب أخرى لا يصلح لتحمل المسؤولية.

وفى حالة الرغبة فى الاستفادة من المنصب ننظر فى الحديث التالى:

عن أبى موسى قال: دخلت على النبى ﷺ أنا ورجلان من بنى عمى فقال أحد الرجلين: يا رسول الله أمرنا على بعض ما ولاك الله عز وجل. وقال الآخر مثل ذلك، فقال: إنا والله لا نولى على هذا العمل أحداً سأله ولا أحداً حرص عليه. أخرجه مسلم.

من هنا يتبين لنا أن الطامع فى المنصب لا يعطى إياه لأنه فى الغالب سيسىء استخدامه ويؤذى المؤسسة أو الجهاز الذى يديره، فهو ليس مخلصاً للمنظمة ولا يهمه مصلحتها ونجاحها بقدر ما يهمه استغلالها فى تعظيم مكانته وأمواله على حسابها.

أما الشخص الذى لا يصلح مع كونه مخلصاً فلنا فى أبى ذر الغفارى خير مثال عليه. عن أبى ذر قال: قلت يا رسول الله: ألا تستعملنى؟ قال: إنك ضعيف وإنها أمانة. وإنها يوم القيامة لخزى وندامة. إلا من أخذها بحقها وأدى الذى عليه فيها. أخرجه مسلم.

فهذا أبو ذر الصحابى الجليل المخلص لدين الله وللرسول عليه الصلاة والسلام تمنع عنه الولاية ليس لشك فى إخلاصه وولاءه ولكن لضعف فى شخصيته قد لا يتيح له القيام بواجبات الولاية كما ينبغى فتكون خزى وندامة له يوم الحساب.

الثانى: أن يطلب الشخص القيادة أو تولى الإدارة لأنه لا يوجد من هو أكثر أهلية للقيام بها. ولأنه يخشى إذا تولاها غيره أن لا يحسنها، والطلب بهذه النية أمر مثاب مأجور ومعان عليه إن شاء الله. والأدلة على ذلك كثيرة نذكر منها طلب يوسف عليه السلام للولاية لا طمعاً فيها ولكن لمعرفته بأنه أفضل من يقوم بها فى ذلك الزمان والمكان. (قال اجعلنى على خزائن الأرض إنى حفيظ عليم) يوسف (٥٥). فكان الطلب هنا مرتبطاً بالحفاظ على الأمانة والعلم بالأمر وكيفية تصريفه ـأى الكفاءة بلغة عصرنا. إذ أدرك عليه السلام أنه ليس هناك من هو مثله فى العدل والإصلاح وتوصيل الحقوق إلى الفقراء والمحتاجين.

كما أن الرسول عليه الصلاة والسلام ولى الصدائى الآتى من اليمن الولاية عندما طلبها على قومه لما رآه من كفاءته وصلاحه.

وهكذا نخلص إلى أن من الممكن أن يعين طالب الإدارة أو القيادة والساعى لها فى المنصب الذى يطلبه إذا كان مخلصاً أميناً وقوياً وكفؤاً ومتميزاً عن المنافسين له فى تولى نفس المنصب.

- سحر القيادة.
- صفات القائد.
- من هم قادة التغيير؟
- هل أنت قائد إدارى ذو ذكاء عاطفى؟

يشكل الذكاء العاطفى أحد المتغيرات الأساسية والتى أخذت فى البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإدارى.

يعرف كولدمن الذكاء العاطفى بأنة القدرة على التعرف على شعورنا الشخصى وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، ولإدارة عاطفتنا بشكل سليم فى علاقتنا مع الآخرين.

ووفقا لـ جاكسون ولشا يمثل الذكاء العاطفى ٨٥٪ من أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين. وذكروا كذلك تأثير الذكاء العاطفى على الأداء المؤسسى، وأنة باستخدام الذكاء العاطفى يمكن مضاعفة إنتاجية الموظفين فى بعض الأدوار التى يقومون بها.

■ ■ ■

مكونات الذكاء العاطفى

١ـ الوعى

أ ـ الوعى بالذات: وتتمثل فى القدرة على التعرف وتفهم الشعور الشخصى، ومعرفة الأشياء التى تحفزنا، وتأثير ذلك على الآخرين. وتشمل الصفات كذلك الثقة بالنفس، والموضوعية فى تقييم قدراتك.

ب ـ الوعى الاجتماعى: وتتمثل فى القدرة على التعرف كيف يشعر الآخرين والتعامل معهم وفقا لاستجابتهم العاطفية. وتشمل الصفات كذلك التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تقديم خدمة متميزة للزبائن، والكفاءة فى تطوير والاستفادة من العاملين.

٢ـ الأفعال

أ ـ الإدارة الذاتية: وتشمل القدرة على إصدار الحكم، التفكير المتأنى قبل القيام بأى تصرف، القدرة على التحكم فى السلوك الفردى. وتتضمن كذلك وجود الحافز الذاتى لدى الفرد للوصول للأهداف التى يسعى لتحقيقها بدلا من التركيز على دوافع الحوافز المادية. ومن الصفات الأساسية التى لا بد أن يتصف بها الفرد: أن يكون صادقاً، متفائل، ملتزم، لدية القابلية لتقبل التغيير، القدرة على التعامل مع المواقف التى تتسم بالغموض، ويحفزه دافع الإنجاز.

ب ـ المهارات الاجتماعية: القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة. وتشمل على بعض الصفات الأساسية ومنها: القدرة على قيادة التغيير بفعالية، بناء وقيادة فريق العمل،

والقدرة على الإقناع.

تلك أهم مكونات الذكاء العاطفى كما يراها Goleman فى كتابه Working with Imotional Intelligence (1998).

انخفاض الذكاء العاطفى يجلب للأفراد الشعور السلبى كالخوف، الغضب، والعدوانية. وهذا بدورة يؤدى إلى استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد، انخفاظ الروح المعنوية، الغياب عن العمل، الشعور بالشفقة، ويؤدى إلى سد الطريق فى وجه العمل التعاونى البناء. فالعاطفة تزودنا بلا شك بالطاقة. العاطفة السلبية توجد أو تخلق طاقة سلبية، والطاقة الايجابية تخلق قوة ايجابية. Emotional Intelligence 1996 Golemen,D.

ويشكل الذكاء العاطفى أحد المتغيرات الأساسية والتى أخذت فى البروز كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة. ويوصف الذكاء العاطفى بأنة مجموعة من القدرات والتى تتعلق بكيفية قدرة الفرد بالتعامل ذاتياً مع مشاعره وعواطفه والقدرة كذلك التعامل مع مشاعر الآخرين.

وفى موضوع القيادة، فالقدرة فى التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن تساهم فى كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية. فالقائد الذى يتمتع بذكاء عاطفى يعتقد بأنه أكثر ولاء والتزام للمنظمة التى يعمل بها وأكثر سعادة فى عملة (Abraham2000)، وذو أداء أفضل فى العمل (Goleman1998)، لدية القدرة فى أستخدم الذكاء الذى يتمتع به لتحسين والرفع من مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية (George,2000).

القيـــادة
إنجاز الأعمال من خلال الآخرين

يمكنك كموظف أن تمارس القيادة، ولكن الحاجة لممارسة هذه القيادة تعتمد على حجم السلطة الممنوحة لك ومدى استقلالية المنصب الذى تشغله والعمل المسموح لك بالقيام به. جميعنا يمارس القيادة بشكل يومى إن لم يكن على مدار الساعة. على كل حال، عندما تتعامل مع أناس من ثقافات متنوعة، أو جنسيات متعددة، أو أشخاص من عصبيات متعددة فى العمل، عليك أن تكون ماهرا فى التنقل من نمط لآخر من أنماط القيادة. لمساعدتك فى فهم العملية القيادية، والاختلافات بين الأنماط القيادة المتعددة، وكيف يمكن استخدامهم، سنبين أولا التعريف، وسنضرب أمثلة للقيادة، ثم سنتوسع فى المفهوم.

ما هى القيادة؟

بعبارة مبسطة، القيادة هى عملية التأثير فى الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف. عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء فى العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، فى هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد. عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقا فى بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد. أما فى المنزل، عندما تحدد العمل الذى سيقوم به طفلك، ومتى وكيف سيقوم به، فأنت بذلك تظهر كقائد. النقطة الرئيسية هنا هى سواء كنت فى منصب إشرافى أو إدارى أو لا، ستمارس القيادة لمدى ما وبنوع ما.

الهدف: هدفك فى هذه المنطقة من التطوير الاحترافى يجب أن يكون معرفة وإحراز أكبر قدر ممكن من صفات القيادة الفعالة، وأن تتعرف على الأنماط المختلفة للقيادة وكيف ومتى تطبق كل منها.

صفات القيادة

حدد علماء النفس والإداريين العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة. وقد ذكرت أهم هذه الصفات (من وجهة نظرى) مع شرح مختصر لكل منها.

- **الشعور بأهمية الرسالة:** الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.
- **الشخصية القوية:** القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام.
- **الإخلاص:** ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة.
- **النضج والآراء الجيدة:** شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتمييز بين المهم وغير المهم.
- **الطاقة والنشاط:** الحماس، الرغبة فى العمل، والمبادرة.
- **الحزم:** الثقة فى اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.
- **التضحية:** يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.
- **مهارات الاتصال والتخاطب:** فصاحة اللسان وقوة التعبير.
- **القدرات الإدارية:** القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء.. الخ.

القائمة السابقة ليست قائمة شاملة لجميع الصفات، ولكنها

نموذج لبعض أهم الصفات فى القائد الجيد.

قد تعرف شخصا تشعر أنه قائد جيد وتريد أن تدرس نمطه فى القيادة. إذا كان الوصول لهذا الشخص فى متناول اليد، فقد يكون من الجدير بالاهتمام مقابلته وتنسيق لقاء لمناقشة هذه الصفات بالإضافة لمعتقداته حول نجاحه وكيف استطاع إنجازها. ستكون محظوظا إن وجدت الناصح المخلص.

أنماط القيادة

القيادة تتضمن قيام القادة بحث وتحميس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم. وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة، يجب أن تكون مدركا لجميع العوامل المؤثرة فى الموقف، ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف.

عندما نتحدث عن أنماط القيادة، فنحن نعنى الطريقة التى يستخدمها القائد فى التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.

أمثلة على الأنماط القيادية

المستبد:

- لديه قدر قليل من الثقة فى قدرات الأعضاء.
- يعتقد أن الثواب المادى وحده هو الذى يحفز الناس للعمل.
- يصدر الأوامر لتنفذ من دون نقاش.

المستبد الطيب:

- ينصت بعناية لما يقوله الأتباع.
- يعطى الانطباع بأنه ديمقراطى.
- لكنه يتخذ قراراته بشكل فردى (شخصى) دائما.

الديمقراطى:

- يشرك الأعضاء فى اتخاذ القرارات.
- يشرح لأتباعه الأسباب الموجبة للقرارات التى يتخذها.
- يعبر عن امتداحه أو نقده للآخرين بموضوعية.

الليبرالى:

- ثقته فى قدراته القيادية ضعيفة.
- لا يقوم بتحديد أى أهداف لأتباعه.
- قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم.

الأسلوب الديمقراطى فى القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو أقربها لروح الشريعة الإسلامية، لأنه يؤدى إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية.

مكونات الوضع القيادى

هنالك ثلاث مكونات على الأقل تشكل الوضع الذى ستواجهه عندما تتخذ قرارا يتعلق بالقيادة أو أنماطها. هذه المكونات هى:

١ ـ أنت ـ القائد.

٢ ـ مرؤوسيك ـ وهم الذين سيساعدون فى إنجاز الأعمال المطلوبة.

٣ ـ الوضع نفسه ـ الهدف المراد تحقيقه، والعمل المطلوب إنجازه.

التفكير بكل عنصر من العناصر السابقة لاتخاذ القرار بشأن نمط القيادة يشار إليه ب قيادة الموقف وهى نظرية تطورت من قبل د. فرد فيدلر والتى ترتكز على أن أكثر نمط قيادى مناسب يعتمد على الوضع الذى يواجهه القائد.

والآن، لنأخذ نظرة بسيطة لكل عنصر من عناصر الوضع القيادى.

- **أنت:** مقدرتك على التأثير فى مرؤوسيك لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازه. فكلما كان تأثيرك أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات المرضية أكبر. وكلما زادت معرفتك بهم كلما زادت قدرتك على قيادتهم. لذلك عليك بمعرفة مرؤوسيك.

- **مرؤوسيك:** من غيرهم لن تكون قائدا. ومن غيرهم لن ينجز العمل. فقوتك مستمدة منهم. فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام. الموظفين المتعلمين الأكفاء الواثقين من قدراتهم لن تكون استجابتهم جيدة مع النمط القيادة الدكتاتورى. انهم يبحثون عن الاستقلالية لإثبات قدرتهم على إنجاز الأعمال بمفردهم. يتوجب عليك معرفة احتياجاتهم ليمكنك تحفيزهم وتشجيعهم.

- **الوضع:** فى العمل الذى يتيح اتخاذ القرارات بصورة فردية ربما تكون القيادة الدكتاتورية هى المناسبة. على الجهة الأخرى، فالعمل الذى يسمح بالإبداع أو فى المكان الذى يوجب مشاركة جميع الأعضاء فى العمل ربما تكون القيادة الديمقراطية هى المناسبة. إن معرفة كيف ومتى تستخدم الأنماط القيادة المختلفة المناسبة للوضع الحالى علامة من علامات المشرف أو المدير الخبير المتعلم.

مقياس الكفاءة الإدارية

يمكننا باستخدام هذا الاستبيان تقويم الأشخاص لمعرفة مدى صلاحيتهم للقيادة. فكلما زاد عدد الدرجات التى يحصل عليها الفرد، يعنى ذلك ارتفاع كفاءته القيادية.

١ ـ **الريادة:** يتمتع بعضهم بمواهب مميزة للقيادة، ويكونون محط أنظار من حولهم، وكثيرا ما يحتلون مركز الصدارة ويتوقع منهم التقدم للقيادة فى أى عمل. كما نجد على الطرف الآخر أناسا يرضيهم أن يكونوا تابعين لا توكل إليهم مهام من أى نوع. بين هذين

النوعين من البشر يوجد أشخاص لهم قدرات القيادة بدرجات متفاوتة. استنادا إلى ملاحظاتك لأداء شخص معين كيف تقوم هذا الشخص مقارنة بأقرانه؟

- قيادى من الطراز الأول (٥ نقاط).
- قيادى فى أغلب الأحيان (٤ نقاط).
- متوسط الكفاءة القيادية (٣ نقاط).
- يميل إلى الانقياد اكثر من القيادة (نقطتان).
- تابع مأمور لا يحيد عن التبعية (نقطة).

٢ ـ أصالة التفكير: بعض الناس مستقلّون مبدعون فى تفكيرهم ولهم آراءهم الخاصة فى معظم الأمور. فهم يحللون الأمور ويفسرونها ويتوصلون إلى أفكار واقتراحات أصيلة حول منهج العمل. بينما هناك آخرون لا نصيب لهم من ذلك، وكثيرا ما يبحثون عن الحلول لدى الآخرين، قبل أن يُعْمِلوا فكرهم، فليعتمد تقديرك للشخص على ما يقوم به من أعمال فعلا.

- أصيل التفكير فوق العادة (٥ نقاط).
- أكثر إبداعا من الشخص العادى (٤ نقاط).
- فى مستوى غالبية الناس (٣ نقاط).
- يميل إلى الاعتماد على غيره فى الأفكار (نقطتان).
- لا يظهر أى رغبة فى التفكير الأصيل (نقطة).

٣ ـ سحر الشخصية: يتمتع بعض الناس بالقدرة على إشاعة البشاشة فيمن حولهم، بينما يخلّف البعض الآخر انطباعا سيئا بالجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم. ويلقى صاحب الشخصية

البشوشة الترحيب فى كل مكان وتأتيه الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه، بينما الشخصية المنفردة قلما يسعى إليها الناس، وغالبا ما يكون صاحبها مهملا من الآخرين. المطلوب هنا تقويم الشخص من حيث مواقفه تجاه الناى ومواقف الناس تجاهه.

- من أكثر الناس قبولا فى المجتمع يألف ويؤلف (٥ نقاط).
- يتمتع بشعبية جيدة (٤ نقاط).
- متوسط - يلقى الترحيب المعتدل لكنه غير متميز (٣ نقاط).
- قليل الشعبية (نقطتان).
- يترك انطباعا سيئا لدى أغلب الناس (نقطة).

٤ - الاتصال بالناس: بعض الناس قادر على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين وعلى توصيل أفكاره بصورة تلقائية وواضحة، بينما على الضد من ذلك، هناك من يتحدث ببطء وبتردد وبطريقة غير جذابة. وبينهما أناس على درجات متفاوتة من القدرة على التخاطب والاتصال بالآخرين. المطلوب هنا تقويم الشخص مقارنة بغيره. هل يفهم الناس ما يقول بسرعة وبسهولة؟ هل ينصتون إليه فى يسر ومتعة عندما يتكلم؟ حاول أن تتذكر تجارب محددة فى هذا الشأن.

- متحدث بارع (٥ نقاط).
- فوق المتوسط فى القدرة على التعبير وتوصيل الأفكار (٤ نقاط).
- على مستوى أغلبية الناس (٣ نقاط).
- متحدث غير جيد (نقطتان).
- على مستوى متدن جدا فى الحديث (نقطة).

٥ - أمين ويمكن الاعتماد عليه: بعض الناس موثوق بهم لدى

الآخرين، ويعتبرون أمناء فى جميع المواقف، ويحوزون على احترام الجميع. والصورة المقابلة هو الشخص الذى لا أمانة له ولا يمكن الاعتماد عليه فى شىء. والمطلوب دراسة المرشح كما تعرفه أنت شخصيا وبناء على ما عرف عنه وتحديد موقعه فى ميزان الثقة والقوة مقارنة بمن حوله.

- يتمتع بدرجة عالية من احترام الناس وثقتهم (٥ نقاط).
- فى عداد من يعتمد عليهم (٤ نقاط).
- على مستوى أغلبية الناس (٣ نقاط).
- يعتمد عليه فى بعض الأحيان (نقطتان).
- لا يعول عليه (نقطة).

يتم جمع النقاط بتحديد مدى كفاءة الشخص.

إنجاز الأعمال من خلال الآخرين.

الجزء الثانى ـ القائد الساحر

ما هى الصفات الفريدة التى يتمتع بها القائد وتميزه عن غيره وتجعله معبودا لتابعيه سواء كان ذلك القائد سياسيا أو عسكريا أو دينيا أو فى ميدان العمل الذى نحن فيه. كيف يكمن لمدير تنفيذى على سبيل المثال أن يضع أثره وبصماته الدائمة على طرق الأداء وجميع الأعمال التى تنجز فى مؤسسته؟ وكيف يتجه بجميع العاملين نحو هدف واحد؟ هل هناك سر فى أسلوب حديثه للآخرين أم أنه داهية حاذق فى تصرفاته أم أنه شخصية مثيرة بشكل مستمر؟.

ربما تكون هذه الصفات مجتمعة هى التى تخلق هذا القائد الذى أتحدث عنه، وهذه الصفات تمكنه من التأثير الفاعل على الآخرين وذلك بالاندماج الكامل معهم سواء كان ذلك بوجوده الفعلى أو

الوجدانى أو العقلانى بينهم؟ إنه من الضرورى جدا فى عالم العمل أن يكون القائد موجودا دائما بين تابعيه على إحدى الصفات التى ذكرتها حتى يتمكن من دفعهم نحو تحقيق الهدف الذى يريد ويتطلع لإتمامه.

إن الفهم الحقيقى للصفات المطلوبة لهذا القائد السحرى تجعل منه وبلا شك شخصا تنفيذيا رائعا قادرا على قيادة تابعيه. وهنا لابد أن نقول أن هذه الصفات لا تولد مع المرء بل إنه يصنعها بنفسه ثم يتحلى بها بشكل دائم ومستمر، ومن أهم هذه الصفات:

أولا : طريقة التصرف، وهذه تتضمن الإشارات التى يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم. فإذا ما نظر مباشرة إلى عيونهم أو إلى أى مكان آخر أو إذا وقف أو بقى جالسا أو إذا هو ابتسم أو لم يبتسم أو صافح تابعيه بحرارة أم لا، كل هذه الأمور تساعد فى تشكل نظرة تابعيه له وتؤثر على قيادتهم.

ثانيا : المقدرة على إقناع الآخرين، لا بد هنا أن نقول أن جميع الأفكار تكون بلا فائدة إذا لم يتم إقناع الناس بها وتم وضعها على محك العمل. ومثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة وإيصالها لتابعيهم بسهولة ويسر حتى تصبح مفهومة إلى أبسط أفراد المؤسسة.

ثالثا : المقدرة على التحدث بشكل فاعل، ربما يكون لدى القائد أفكار متعددة وكثيرة، لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار وتقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل متميز.

رابعا : المقدرة على الاستماع، بالرغم من أهمية التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.

خامسا : طريقة استعمال المكان والوقت، على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم فى معظم الأوقات إلا أن استعمال المكان وكذلك

الوقت المناسب لتوجيه الناس له أهمية كبيرة فى إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.

سادسا: المقدرة على استيعاب الآخرين، المقدرة على فهم الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن القائد من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهدافه التى يرغب الوصول إليها.

إن المديرين الذى يستطيعون تنمية مقدرتهم حسب النقاط المذكورة أعلاه يستطيعون وبدون شك أن يكونوا ناجحين فى معظم نواحى حياتهم، والسبب فى ذلك أنهم يكونوا دوما على اتصال أفضل بتابعيهم.

القيادة وفريق العمل

القيادة الحكيمة هى التى تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السبق فى فهم الوضع الحالى وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويعه لخدمة أهدافها.

فإن لم تستطع هذه القيادة تطويع المستقبل ليتلاءم مع خططها، أبدعت أساليب متطورة وغيرت من خططها لخلق ظروف أفضل للنجاح. إن هذا النوع من القيادة تكون متبصرة للمستقبل آخذة بعين الاعتبار إنجازاتها فى الماضى. فهى كقائد السيارة، ينظر فى معظم الوقت إلى الأمام لكنه يلتفت بين الفينة والأخرى فى المرآة ليرى ما خلف وراءه.

هذه القيادة تكون قادرة وبكل المقاييس على الإبداع والخلق وهى قادرة على إحاطة نفسها بأناس قادرين على مد يد العون والمساعدة لها فى أى وقت لإتمام الخطط التى وضعتها. وهؤلاء الناس هم

دعامة القيادة الرئيسية وهم الفرق التى تحقق النجاح لها بشكل خاص وللمؤسسة التى يعملون فيها بشكل عام، حيث يسمو الهدف الأكبر لهذه الفرق على الهدف الخاص لكل فرد من أفراد الفريق.

إن وجود الفرق يؤدى إلى طمأنة الأفراد خاصة عندما يخرجوا من نطاق منطقة الراحة التى تعودوا على العمل داخلها، فهم يشعرون بالراحة والطمأنينة ما داموا بداخل هذه المنطقة، ويشعرون بشىء من القلق إذا خرجوا منها.

القيادة المتبصر تُخرج أفراد الفرق خارج منطقة الراحة ليتدربوا على ظروف وأعمال وأوضاع ليست مألوفة إليهم، وليتحصنوا بالبصيرة ووسع الأفق والتدرب على العمل بفعالية اكبر مع بعضهم البعض. إن العمل خارج منطقة الراحة يضع الفرق أمام تحدٍ لانفعالاتهم ومقدرتهم الجسدية والعقلية كذلك.

إن بعض التمرينات والتحديات التى تمارسها الفرق خارج منطقة الراحة تساعد أفراد الفرق على فهم بعضهم بعضاً وتركز على الكيفية التى يستطيعون بموجبها أن يكونوا أكثر فعالية. وهنا فإن الفرق تسعى إلى استنباط حلول للمهام التى تود إتمامها، ويتبادل أفراد الفرق الآراء ويضعون القرارات السريعة ويستطيعون التواصل بشكل سريع وفاعل. كما أن هذه التمرينات والتحديات تساعد على تطوير مهارات جديدة لحل المشاكل وكذلك لتطوير المهارات القيادية لدى الأفراد.

إن مثل هذه التحديات والتمارين التى تمارسها الفرق خارج منطقة الراحة تساعد المشاركين على إزاحة الحواجز الفاصلة بينهم وتساعد على علاقات أوثق واتصال أمتن بين الأعضاء. ومن هذه التمرينات والتحديات مثلاً السير على الحبال التى يصل ارتفاعها عن الأرض إلى عشرة أمتار.

هناك تمرينات وتحديات أخرى تستدعى استعمال أدوات كالخرائط والبوصلة وآلات الرصد حيث يتوجب على الفريق إيجاد نقطة معينة على بعد خمس كيلومترات من موقع انطلاقتهم. على الفرق فى هذه النوعية من التمارين أن تضع التخطيط الاستراتيجى لمراحل العمل للوصول إلى النقطة المطلوبة. ويساعدهم هذا التمرين على مهارات اتخاذ القرار والوضوح والشفافية فى الاتصال والتحدث وكذلك التحديد الصحيح للمصادر التى ستساعدهم للوصول إلى الهدف. هذا التمرين يقوى لدى المشاركين روح الفريق الواحد وأهمية كل فرد من أفراد الفريق.

نرى مما تقدم أن العمل ضمن الفرق يؤدى إلى:

١ ـ إحراز نتائج متميزة للفرد والفريق والمؤسسة.

٢ ـ تطوير الثقة والتفانى والفهم بين الأفراد.

٣ ـ إدراك مدى الطاقة المختزنة لدى الأفراد وبناء الثقة بينهم.

٤ ـ تطوير روح الفخر لدى الأفراد بسبب إنجازاتهم.

٥ ـ ممارسة نوع من الإثارة والفرح لكسبهم المعرفة من بعضهم بعضاً.

٦ ـ التعلم على العمل الجماعى بمتعة.

■ ■ ■

كيف تكون قائدا ناجحا وفعالا فى العمل؟

إن العالم الذى نعيش فيه عالم متغير بشكل سريع وهو عالم متشابك فى العلاقات والانفعالات وفى هذا العالم علينا جميعا إن نبحث عن مستويات اعلى من النجاح والصحة والسعادة وتحقيق الاهداف الشخصية والادارية والمهنية وهناك اشخاص كان لهم تجارب متميزة استفادوا منها ويقدمون لنا خبراتهم فعلينا التعلم منها والاستفادة واخذ الدروس والعبر وانا اقدم اليوم لقرائى وابناء بلدى واشقائى العرب فى كل مكان بعض المبادئ المجرية والافكار الملهمة فى مجال مهم هو القيادة الفعالة والناجحة التى تحقق الاهداف الموضوعة ويمكن لك إن تطبق ذلك فى المنزل أو الاعمل أو المنظمة أو مع الاولاد حسب الحال والواقع الذى انت فيه.

- ليست هناك قيود لما يمكنك انجازه الا القيود التى تفرضها على تفكيرك.

- إن حياتك ترتقى عندما تتحسن انت وعندما تصبح مديرا افضل يتحسن موظفوك فاجتهد فى العمل من اجل ذلك.

- القيادة هى القدرة على تحقيق انجازات متميزة من اشخاص عاديين.

- القادة هم الذين يحددون منطقة الامتياز للجماعة.

- إن نتيجة القائد هى نتيجة فريقه لذا يتم انجاز العمل بروح الفريق.

- من اجل إن تنهى الامور وتحقق اهدافك نمى الرغبة للعمل والاحساس بالسرعة.

- كن قائدا فى مجالك ابدا مبكرا واعمل بجدية اكثر وامكث مدة اطول.

- حدد نقاط قوتك وركز عليها واذا ماركزت عليها يمكنك عمل اسهامات عظيمة.

- بسط المهمة دائما وابحث دائما عن طرق اسرع وافضل واسهل لانهاء العمل.

- الايقاع السريع اساسى للنجاح فدائما اعمل به وعززه واجتهد فيه ولا تتخلى عنه.

- الوضوح هو مفتاح القيادة الفعالة فحدد ووضح اهدافك؟؟؟.

- إن المرونة فى اوقات التغييرات الكبيرة هى صفة حيوية للقيادة لذا يجب إن تكون مرنا فى هذه الاوقات.

- إن قدرتك على اتخاذ قرارات صحيحة ستحدد نجاحك اكثر من أى عامل اخر لان القرار الصحيح اساس النجاح.

- احصل على الحقائق وليس الحقائق الظاهرية وليس الحقائق المامول فيها بل الحقائق الواقعية لذا دقق جيدا.

- اذا فعلت ما تفعله دائما سوف تحصل على ما تحصل عليه دائما.

- لكى تحقق شيئا ما لم تحققه من قبل يجب إن تصبح شخصا لم تكونه ابدا من قبل.

- واجه العالم كما هو وليس كما تتمنى إن يكون.

- انشد دائما طرقا لزيادة معدل الانتاج والاداء بالاضافة إلى النتائج.

- تخيل البدء من جديد كل يوم وفكر فى اعادة خلق نفسك وعملك كل يوم.

- إن الناس هم اثمن ما يمكنك اقتناؤه والناس فقط هم الذين يمكنهم إن يقدروا قيمة الاشياء.

- كن شخصا من النوع الذى يتبعه الناس طواعية حتى وان لم يكن لديك لقب أو منصب.

- اخبر الناس باستمرار كم هم اكفاء ومدى قيمة العمل الذى يعملونه هذا اذا كانوا يستحقوا ذلك.

- كن مستعدا دائما لان تتنازل عن افكارك القديمة اذا جاء شخص بما هو احدث اوفضل وانا اقول دائما لزملائى إن التمسك بالثوابت يعنى اننا نغرق.

- يحدد القادة دائما مستويات عالية فلا تقبل مطلقا التسامح عن الاداء المتوسط أو الضعيف.

- الشخص العادى هو الذى يعمل على ٥٠ ٪ أو اقل من قدراته ومهمتك انت إن تطلق العنان لل٥٠ ٪ الاضافية وانا اقول لرفاقى إن عقولنا ما زالت خام لم نستخدم ٥ ٪ من قدراتها.

- هل تهتم بى؟ اجب عن هذا السؤال لموظفيك فى كل مناسبة ممكنة.

- قم بالادارة بموضوعية أى لا تحل محل احد واخبر الموظفين ومن يعمل معك بدقة ما تريد إن يفعلونه ثم ابتعد عن طريقهم.

- قم بالادارة بالاستثناء فلا تطلب تقريرا الا عندما يوجد انحراف عن الخطة أى لا تطلب اشياء وتقارير لا لزوم لها.

- مارس فلسفة التحسن المستمر وتحسن قليلا كل يوم.

- طور رؤية واضحة لمؤسستك أو ادارتك واين تود إن تكون بعد خمس سنوات هذا امر هام جدا.

- ماهى قيمك؟ ماهو مبدؤك؟ ماهى رسالتك؟ هل كل شخص

يعرفهما؟.

- كرس نفسك للتطوير الشخصى المستمر فانت اثمن مواردك والانسان يبقى يتعلم حتى اللحظة التى يغادر فيه الحياة.

- الفشل فى التخطيط يعنى التخطيط للفشل فلا تنسى ذلك وحدد اهدافك بدقة واركض لتحقيقها.

- القادة العظماء هم الاكثر اهتماما بالتفاصيل فلا تترك شيئا للصدفة علما إن البعض يقول إن الشيطان فى التفاصيل.

- فوض الشخص المناسب للوظيفة المناسبة وفى الوقت المناسب وكن مستعدا للتغيير السريع.

- اختر موظفيك بعناية لان الاختيار السليم لمن يعمل معك هو ٩٥ ٪ من نجاحك كقائد وكمدير.

- إن افضل وقت لكى تدع موظفا يرحل هو عادة اول مرة تفكر فى ذلك ولا تتردد.

- لن يمكنك حل مشكلة ابدا بنفس طريقة التفكير التى اوجدت المشكلة اولا لذا يجب إن تفكر بطريقة مغايرة.

- الادارة هى لعبة فكرية وكلما فكرت بطريقة افضل كلما حققت نتائج اعظم لذا فكر جيدا وانتقى من يفكر واعمل مع من يفكر.

- اسال نفسك بانتظام ما هو الاستخدام الامثل لوقتى فى هذه اللحظة ولا تقتل الوقت وتهدره.

- إن وظائف المدير المنفذ هى التجديد والتسويق فكم من الوقت تقضيه فى كل منهما؟.

- داوم على اطلاع الاشخاص على كل شىء فكل واحد يريد إن يعرف ماذا يدور بالفعل.

- اننى احتفظ بستة من الخدم والاصدقاء المخلصين جدا ولقد علمونى كل ما اعلم واسماؤهم: ماذا - لماذا - متى - كيف - اين - ومن.

- يتصرف القائد والمدير الناجح كما لو كان كل واحد يراقبه حتى عندما لا يوجد احد يراقبه.

- القادة يفكرون ويتحدثون عن الحلول والاتباع فقط هم الذين يفكرون ويتحدثون عن المشكلات.

- فضل دائما المستقبل على الماضى ولكن اسال دائما ماذا نفعل الان؟.

- فكر على الورق لان من يفكر على الورق يمسك القلم وينجح اكثر من غيره.

- إن الانتقاء والتعيين معيار ممتاز لذا اختر الاشخاص الذين تحبهم وتسعد بهم والذين يحتاجون للوظيفة بالفعل هؤلاء يحققون نتائج عظيمة.

- مراجعة النفس هى افطار الابطال وغذاء المتفوقين.

- إن المحبط رقم واحد فى عالم العمل والادارة هو عدم معرفة ماهو متوقع وما تريد وما يريد الاخر.

- ابدا بحزم مع الموظفين الجدد ودعهم يتحملون المسئولية من اليوم الاول.

- مارس القاعدة الذهبية فى الادارة فى كل شىء تفعله وقم بادارة الاخرين بنفس الطريقة التى ترغبها.

- اعتن بصحتك الجسمانية عناية فائقة لان الطاقة والحيوية اساسيتان للقيادة الفعالة وقد روى لنا استاذنا الدكتور الياس نجمة اننا نحن العرب لا نتحمل كثيرا ونفرط اخر المؤتمرات بعد ساعات طويلة من العمل لذا يضع الاخرين كل التوصيات التى تخدمهم.

- إن اهم موردين للقيمة اليوم هما الوقت والمعرفة لذا عليك إن تكتشف طرقا جديدة كل يوم لا ستخدامها بطريقة افضل.

- الاطلاع المستمر هو اقل مطلب للنجاح فى مجالك وعليك القراءة ساعة يوميا فى مجالك لكى تملك حد اعلى وافضل للمنافسة.

- إن الظروف لا تصنع الإنسان وانما تكشفه لنفسه لذا اكتشف نفسك واسع لتغييرها دائما نحو الاحسن.

- إن اهم ثلاث صفات للقيادة هى الرعاية والاهتمام واللطف وادب السلوك فكن كريم الخلق مع كل شخص.

- كن متعلما للكمبيوتر واستخدم التكنولوجية لتدعيم قدراتك هذا اساسى اليوم وقديما قال طه حسين إن امى هذا العصر هو من لا يعرف لغة ثانية وانا اقول اليوم إن امى هذا العصر هو من لا يعرف لغة ثانية ومن لا يعرف استثمار واستخدام الحاسوب.

- إن افضل طريقة للتبؤ بالمستقبل هى إن تخلقه لا من لا يفكر بالمستقبل لا يمكنه الحصول عليه.

- يمكنك إن تتعلم أى شىء تحتاج لتعلمه لكى تحقق أى هدف تضعه لنفسك لا من يريد إن يكسب اكثر لا بد إن يتعلم اكثر.

- لا يوجد شىء تقريبا لا تستطيع انجازه اذا كنت تريده برغبة كافية وقوة كافية واذا كنت على استعداد لان تعمل بجدية كافية.

- القيادة هى شخصيتك قبل إن تكون عملك واول صفة مميزة للقادة هى قوة العزيمة.

- لا يوجد عامل أو موظف سىء تحت قيادة مدير أو قائد ناجح وجيد لان وظيفة القائد هى إن يضمن اداء ممتاز.

- انت فى مكانتك وواقعك بسببك انت وبسبب اختياراتك وقراراتك.

- انشئ منصبا جديدا اذا كان لديك شخص موهوب بمهارات معينة.
- لا تشكو ابدا ولا تفصح عما بنفسك ابدا وكن القدوة فى كل شىء تفعله لا الجميع يراقب.
- كن ناصح للموظفين واستثمر كثيرا فى تدريب وتطوير نفسك وموظفيك.
- ارتدى ثوبا للنجاح فالمظهر مهم جدا لان الناس يحكمون عليك عن طريق ما تبدو عليه بمظهرك الخارجى.
- اذا كنت لا تعلم إلى اين ذاهب فان أى طريق سيوصلك إلى هناك.
- تخيل دائما انك تعمل لحساب نفسك وتعامل مع الشركة أو الادارة التى تعمل بها كما لوكنت تملكها سواء كنت فى القطاع الخاص أو العام.
- لكى تكتشف قارات جديدة يجب إن تكون راغبا فى إن يغيب الشاطئ عن نظرك أى بمعنى يجب إن تدير الازمات بكفاءة.
- اقض ٩٠ ٪ من وقتك مركزا على فرص الغد بدلا من مشاكل الامس.

■ ■ ■

الحوار البناء
وأهميته فى عملية الاتصال

لقد أصبح الحوار من أكثر المواضيع بحثاً، نظراً لأهمية الحوار فى عملية الاتصال والتواصل الإنسانى ونجاح هذه العلاقات.

إن الحوار يكون ـأحيانًاـ أقوى من الأسلحة العسكرية كلها؛ لأنه يعتمد على القناعات الداخلية الذاتية؛ بل ربما أفلح الحوار فيما لا تفلح فيه الحروب الطاحنة.

إننا بحاجة إلى أن نحاور أصحاب المذاهب والنظريات والأديان الأخرى؛ بهدف دعوتهم إلى الله تعالى، فالحوار وسيلة من وسائل الدعوة.

ولا يجوز أبدًا أن نعتقد ـكما يعتقد الكثيرونـ أن العالم اليوم يعيش حالة إفلاس من النظريات والعقائد والمبادئ والمثل، فهذا غير صحيح؛ بل العالم اليوم يعيش حالة تخمة من كثرة النظريات والمبادئ والعقائد والمثل والفلسفات وغيرها، صحيح أنها باطلة، ولكن هذا الركام الهائل من الباطل مدجج بأقوى أسلحة الدعوة والدعاية، والدعاة الذين تدرَّبوا وتعلَّموا كيف يدافعون عن الباطل حتى يصبح فى نظر الناس حقًّا.

أما أهل الحق فكثير منهم لا يحسن الطريقة المثلى للحوار؛ لإقناع الخصم بما لديه من الحق والسنة.

وقد لا يحسن هؤلاء أن يناقش بعضهم بعضًا، إلا من خلال فوهات المدافع والبنادق، فإن لم يملكوها، فمن خلال الأفواه التى تطلق من الكلمات

الحارة الجارحة، ما هو أشد فتكًا من الرصاص والقذائف.

ولأن الحاجة إلى الحوار ضرورية وملحة فى الدعوة الإسلامية فقد رسم الرسول صلى الله عليه وسلم أروع الأخلاق فى الحوار وأحسنها، بل وأسماها وأنبلها؛ لأنها مطلب إلهى أوصى الله به رسوله صلى الله عليه وسلم فى كثير من الآيات القرآنية العظيمة، والتى من بينها قوله تعالى: (وجادلهم بالتى هى أحسن).

و لقد اهتم الإسلام بالحوار اهتماماً كبيراً، وذلك لأن الإسلام يرى بأن الطبيعة الإنسانية ميالة بطبعها وفطرتها إلى الحوار، أو الجدال كما يطلق عليه القرآن الكريم فى وصفه للإنسان: (وكان الإنسان أكثر شىء جدلا) بل إن صفة الحوار، أو الجدال لدى الإنسان فى نظر الإسلام تمتد حتى إلى ما بعد الموت، إلى يوم الحساب كما يخبرنا القرآن الكريم فى قوله تعالى: (يوم تأتى كل نفس تجادل عن نفسها).

عليه فإن للحوار أصولا متبعة، وللحديث قواعد ينبغى مراعاتها، وعلى من يريد المشاركة فى أى حوار أن يكون على دراية تامة بأصول الحوار المتبعة؛ لينجح بحول الله فى مسعاه، ويحقق ما يرمى إليه.

١ـ الحوار والتواصل:

هو القدرة على التفاعل المعرفى والعاطفى والسلوكى مع الآخرين، وهو ما يميز الإنسان عن غيره؛ مما سهل تبادل الخبرات والمفاهيم بين الأجيال ويتم التواصل من خلال عمليتين هما: الإرسال (التحدث) والاستقبال (الاستماع).

٢ـ أدب الاستماع:

يعد حسن الاستماع من أهم شروط التواصل الناجح مع الآخرين ويفيد الطرفين فى استمرار الحوار والتواصل وشعور المتحدث بارتياح

واطمئنان وشعور المستمع بالفهم الجيد والإلمام بموضوع الحوار مما يمكنه من الرد المناسب. ولتحيق الاستماع الجيد لا بد من توفر شروط منها:

- إقبال المستمع نحو المتحدث.
- عدم إظهار علامات الرفض والاستياء.
- عدم الانفعال أو إعطاء ردود فعل سريعة ومباشرة قبل إنهاء المتحدث كلامه؛ كى يستمر المتحدث فى الاسترسال ويستمر التواصل.

٣ـ أدب الحديث:

ويكون بالإقبال نحو المستمع، وعدم المبالغة فى إظهار الانفعال وحركات الأيدى والتوسط فى سرعة الرد. ومما يؤثر على استمرار الحوار إيجابية الموضوع وجاذبية، وراحة المستمع له.

مواصفات الحوار الإيجابى

- حوار متفائل (فى غير مبالغة طفلية ساذجة).
- حوار صادق عميق وواضح الكلمات ومدلولاتها.
- حوار متكافئ يعطى لكلا الطرفين فرصة التعبير والإبداع الحقيقى ويحترم الرأى الآخر ويعرف حتمية الخلاف فى الرأى بين البشر وآداب الخلاف وتقبله.ح.
- حوار واقعى يتصل إيجابيا بالحياة اليومية الواقعية واتصاله هذا ليس اتصال قبول ورضوخ للأمر الواقع بل اتصال تفهم وتغيير وإصلاح.
- حوار موافقة الهدف النهائى له هو إثبات الحقيقة حيث هى لا حيث نراها بأهوائنا وهو فوق كل هذا حوار تسوده المحبة والمسئولية والرعاية وإنكار الذات.
- حوار تسوده المحبة والمسؤولية والرعاية وإنكار الذات.

صفات المحاور

أولاً: جودة الإلقاء، وحسن العرض، وسلاسة العبارة:

وقد كان ذلك من صفات الرسول ﷺ، كما جاء فى الصحيحين عن عائشة رضى الله عنها قالت: كان النبى ﷺ يحدِّث حديثًا لو شاء العادُّ أن يحصيه لأحصاه،لم يكن يسرد الحديث كسردكم.

فعلى المحاور أن يكون هادئًا سلسًا، جيد الإلقاء.

ثانيًا: حسن التصور:

والمقصود من حسن التصور، ألاَّ تكون الأفكار عند المتحدث مشوشة أو متداخلة أو متضاربة، فبعض الناس لضعف تصورهـ ربما يطرح فكرة أثناء النقاش، وبعدما ينتصف فى شرحها يتبيَّن له أنها غير صالحة، ولا تخدم الغرض، فينتبه فى منتصف الطريق بعدما يكون قد تورَّط فى ذلك.

ثالثًا: ترتيب الأفكار:

فالقدرة على ترتيب الأفكار،وتسلسلها، وارتباط بعضها ببعض وعدم تداخلها، أو اضطرابها، مما يثبت حجة المحاور ويقويها.

رابعًا: العلم:

ينبغى أن يكون المحاور ذا علم وقوة وقدرة، فإن بعض المحاورين قد يخذل الحق بضعف علمه، فرغم أن الحق معه، إلا أنه لم يدعمه بالعلم القوى، فيضع نفسه فى غير موضعه.

لذلك فليس كل إنسان مهيأ للحوار، حتى وإن كان صاحب حق،

فـإنه ربما حـاور بهـدف نصـر الحق فـيـخـذل الحق؛ لضـعـف علمـه وبصيـرته، وربما حاور بجهل فيقتنع بالباطل الذى مع خصمـه، وربما احتج بحـجـج باطلة، مثلمـا يحدث فى بعض المناظـرات والمحاورات التى تعقد، فلا يقتنع الناس بالحق الذى يحمله.

خامسًا: الفهم مع العلم:

لابد من الفـهـم وقـوة العـقل؛ ليـدرك المتـحـدث حـجـج الخـصم، ويتمكن من فهمها، ويعرف نقاط الضعف والقوة فيها، فيقبل ما فيها من حق، ويرد ما فيها من باطل.

سادسًا: الإخلاص:

فينبـغى التـجـرد فى طلب الحق وتوصيله إلى الآخـرين، بحيث لا يكون همُّ المرء الانتـصـار لـرأيه، وإنما همـه طلب الحق وإيصـاله للآخرين.

سابعًا: التواضع:

فالتواضع أثناء المناقشة، أو بعد الانتصار على الخصم، من أهم ما ينبغى أن يتحلى به المحاور.

ومن أجل أن يكون الحـديث بنّاءً لابد لنا من أن نتـواصل مع الطرف الآخر أولاً ونتفاهم معه بشكل واضح ومثمر ثانياً.إن الكل منّا يمتلك قدرات فردية ومهارات أخلاقية يدير بها علاقاته مع الآخرين ويستخدمها فى العديد من مواقف المساومة والتفاوض..

إلاّ أن فى مواقف الاختلاف أو النزاع التى فى الغالب تثير شحنة قوية من الانفعالات فإننا أحياناً ننسى القواعد الأساسية للتواصل والحوار الهادئ.

عملية الاتصال:هو تبادل المعلومات بين الافراد من خلال علامات وَ اصوات وسلوك.

انواع عملية الاتصال:

- verbel communication اتصال شفهى.
- non-verbel communications الاتصال الغير شفهى.

يكمن الاتصال الشفهى فى كل المكاتبات و الرسائل و غيرها.

اما الاتصال الشفهى يكمن فى الاتصال بالجسد مثل الاتصال بالفم عن طريق التحدث.

- او بالاذن عن طريق الاستماع و الانصات.
- الاتصال بالعين.
- الاتصال بالايدى.
- الاتصال عن طريق ايمائات الراس.

التعبير بالوجة ويلاحظ ان كلها تنقسم اما تحدث او لغة جسدية body language.

يعتمد الحديث على اساسيات هامة منها:

كفاءة الصوت voice quality:

القاعدة الاولى: يجب تغيير طبقات الصوت ارتفاعا وانخفاضا.

القاعدة الثانية: الوضوح فى الكلام والجمل.

القاعدة الثالثة: الالتزام بوقفات او لحظات الصمت.

القاعدة الرابعة: تحديد سرعة الكلام حسب الهدف من الحديث.

لغة الجسد body language

يجب استخدام لغة الجسد حيث انها تعمل على خلق اتصال فعال كما انة يجب مراعاة الكثار فيها حتى لا تفهم خطأ او الاقلال منها حتى لا يكون الاتصال غير فعال.

القصد intention:

يجب ان تعرف ماذا تريد من عملية الاتصال.

مع مراعاة الاخلاص و اظهارة فى عملية الاتصال.

المظهر و الملابس dress and clothing:

للمظهر دور كبير فى نجاح عملية الاتصال حيث يجب الا يكون مظهرك سئ ولا يكون متكلف بالطبع.

الطاقة energy:

طاقتط الداخلية يجب ان تكون حاضرة عند الاتصال لتوافر فاعلية الاتصال و حتى يكون الاتصال ايجابى.

المفهوم الشخصى self -concept:

يجب ان يكون لديك مفهوم ذاتى عن نفسك و عن شخصيتك تتصرف من خلالة مع الاخرين.

مفهومك عن الاخرين concept of others:

يجب ان يكون لديك فكرة او مفهوم عن من تقوم معة بعملية الاتصال.

الكلام فى عملية الاتصال يجب ان يكون نابع من القلب وصادق speaking from the heart.

اختيار الوقت والزمان لعملية الاتصال setting time &place.

الحساسية فى الكلام sensitivity:

الحساسية لمشاعر الاخرين الذين تقوم معهم بعملية الاتصال.

امثلة هامة من عملية الاتصال

- المحادثة conversation.
- مقابلة العمل interview.

- الانصات listening.
- الاجتماع meeting.
- التحدث speaking.
- العرض او الشرح presentation.

وفى النهاية احب ان اوضح ان عملية الاتصال يمثل.

- الكلمات ٧ ٪.
- الصوت ونبرة الصوت و الايقاع ٣٨ ٪.
- الاتصال الغير شفهى ٥٥ ٪ من عملية الاتصال.

يجب ان تلاحظ ان ليس المهم هو ما تقول ولكن المهم كيف تقول.

ولكن يجب ان نعرف اين تكمن اهمية التصال.

وما هى اهمية كونك متصل جيد؟

القدرة على التحدث والاتصال بفاعلية و هى مهمة للاشخاص الذين يريدون ان يكونوا متميزين.

■ ■ ■

فى مهارات الاتصال
تعلّم كيف تخاطب الآخرين
وتؤثر فيهم

١٢ نصيحة للخطابة المفوهة

قد تتم دعوتك فى أى وقت من الأوقات إلى إلقاء خطبة فى أى من الاجتماعات التى تشارك فيها أو المؤتمرات التى تحضرها، سواء كانت هذه الاجتماعات خاصة بأعمالك أو حياتك الاجتماعية أو المهنية، وقد تكون فى أحد الاحتفالات ويطلب منك توجيه كلمة إلى الحاضرين، وفى كثير من اجتماعات الأعمال قد يطلب منك طرح عرض تقديمى عن تطور العمل فى أحد المشروعات التى تشارك فيها أو تشرف عليها.

إن مهارات الاتصال تعد إحدى المهارات الأساسية التى يجب أن تتحلى بها القيادات، فإذا فشل المستمعون فى فهم كلمتك، أو إذا انصرف عدد كبير منهم عن الإنصات لك نتيجة الإحساس بالملل مما تقوله، تكون قد افتقدت القدرة على التواصل مع الجمهور، والاثنتا عشرة نصيحة التالية إذا لم تجعل منك خطيبا مفوها، فإنها ستعينك حتما على تجنب الكثير من الأخطاء الشائعة التى يرتكبها الكثيرون عند مخاطبة الآخرين لاحظ أن هذه النصائح تعتمد بشكل رئيسى على محاولة التقليل من العادات التى تعوق قدرة الفرد على مخاطبة الآخرين بطريقة واضحة تؤثّر فيهم.

عليك بالبساطة:

يعتقد الكثيرون أن نمط حديثهم لا بد أن يكون تفصيليا ومعقدا، إلا أن الواقع أظهر أن أفضل الخطباء عادة ما يتسم خطابهم بالبساطة، فالهدف الرئيسى من خطابك هو التواصل مع الآخرين، وعليه حاول أن تتجنب ما يمكن أن يشتت أذهان المستمعين عنك، وعند إعداد كلمتك اجعل الأفكار التى تريد توصيلها إلى الآخرين هى محور تفكيرك وقم ببناء كلمتك حول هذه الأفكار.

تحدث بشكل طبيعى:

أنت لست ممثلا، بل متحدث، وعليه كن على طبيعتك ولا تحاول تقمص أى شخصية أخرى، وفى هذا الصدد يقول ويدنر إن هناك عدداً كبيراً من الخطباء الذين يحاولون محاكاة وتقليد نمط الكلام ولهجة خطباء آخرين يريدون أن يتشبهوا بهم، تحدث فقط بالطريقة التى تعودت أن تتحدث بها دوما، فأنت لست مضطرا لكى تكون خطيبا مفوها أن تبنى أنماط الآخرين فى الحديث.

الاتصال بالعين:

خلال تلقيك دروسا فى القيادة، فإن مدرب القيادة يوجهك إلى ضرورة النظر فى المرايا بشكل مستمر، ولذا فأنت طوال عملية القيادة تنظر فى المرآة اليمنى فاليسرى، ثم المرآة التى فى المنتصف، كذلك الأمر عند إلقاء كلمتك، لا تركز بصرك على مركز القاعة فحسب، بل اعمل على تقليب بصرك فى شتى أرجاء القاعة التى تلقى فيها كلمتك محققا التواصل مع المخاطبين فى مختلف أنحاء القاعة، تماما مثلما تقلب عينيك بين شتى المرايا أثناء القيادة.

تحكم فى يديك:

تعد اليدان إحدى الوسائل الرئيسية للتواصل مع الجمهور

المخاطب بعد الوجه، ومن المفضل عند استهلال الخطبة إراحة اليدين على المنصة التى تلقى منها كلمتك، وإذا لم تكن هناك منصة يمكن طى اليدين أمامك أو خلفك، فمن بين الأخطاء الشائعة التى يقع فيها الكثير من المتحدثين الإكثار من تحريك اليدين بسبب وبدون سبب مما يشتت ذهن المستمعين ويحول دون الإنصات بتركيز لما يقوله المتحدث، ومن المؤسف أن الإكثار من تحريك اليدين هو الأمر الذى سيبقى فى أذهان المستمعين، بدلا من الأفكار التى كنت ترغب فى توصيلها إليهم.

كن متحمساً لما تطرحه:

لا يهم الموضوع الذى تطرحه فى كلمتك بقدر ما تهم قدرتك على إقناع جمهور المستمعين بمدى إيمانك وتحمسك لهذا الموضوع، لا تحاول أن تتصنَّع، ولكن حاول أن تظهر بشكل تلقائى مدى حماسك وانتمائك للشركة أو المهنة، فالجمهور يعشق المتحدثين الذين يظهرون حماسا شديدا للموضوع الذى يتحدثون فيه، أظهر هذا الحماس فى صوتك ونظراتك ولهجتك فى التحدث إلى الجمهور بحيث تنقل هذا الحماس وهذه العاطفة إلى المستمعين أنفسهم.

كن متوازناً:

لا تحاول أن تضمن العرض التقديمى الكثير من النقاط التى ستتناولها فى كلمتك، فقط ضمنه النقاط الأساسية واترك التفاصيل للورق المطبوع الذى يمكن للمستمعين قراءته فى وقت لاحق، استخدم برنامج الباور بوينت لعرض شريحة أو اثنتين تتضمنان النقاط الرئيسية، ولكن لا تسرف فى ذلك، فيجب أن تظل عيون المستمعين وآذانهم معلقة بك أنت، لا بشاشة العرض، وبين الفينة والأخرى انقل تركيز المستمعين إلى الشاشة ثم إليك مرة أخرى، لا تجعل عرض أى شريحة يستغرق أكثرمن خمس ثوان، وإلا تكون قد ضمنت هذه

الشريحة أكثر مما ينبغى، وإذا ما كان هناك أمر يتسم بالتعقيد وترغب فى توصيله إلى المستمعين يمكنك أن تقدم لهم فكرة عامة عن هذا الأمر وتترك التفاصيل للورق المطبوع الذى يتم توزيعه على المستمعين.

تول إدارة العلاقات قبل وبعد

إلقاء كلمتك:

إن الناس عادة ما تنصت بشكل أفضل إلى المتحدثين الذين يعرفونهم من قبل،فهذه المعرفة توفر قدرا من الثقة فى شخص المتكلم وفيما سيطرحه من أفكار، ولذا قد يكون من المستحب أن تقوم بجولة فى القاعة التى ستلقى فيها كلمتك قبل بدء الاجتماع محاولا تعريف المستمعين بك.

استخدم القصص:

لا تعتمد فى كلمتك على مجرد سرد الحقائق، بل اعمل على أن تضمِّن كلمتك قصصا وخبرات من الحياة تعلق بأذهان المستمعين عند العودة إلى منازلهم، خذ الوقت الكافى الذى يمكنك من رسم صورة فى أذهان المستمعين لما تطرحه من أفكار.

اعرف جيداً ما تريد أن تطرحه:

لا يوجد أفضل من أن يكون الفرد مستعدا بكافة المواد والمعلومات التى يحتاج إليها عند إلقاء كلمته، فإن مثل ذلك الأمر يجنبه ما قد يتعرض له من مواقف محرجة إذا ما اعتلى منصة الخطابة دون أن يكون مهيأ لشتى الاحتمالات، تفاعل مع المستمعين تعمد من وقت لآخر أثناء إلقاء كلمتك أن تطلب رأى المستمعين فيما تقول وأن تمنحهم فرصة طرح أسئلة، فإن مثل ذلك الأمر يكسر الرتابة ويمنحك

استراحة، كما يوفر فى ذات الوقت أيضا فرصة للمستمعين للتواصل معك ومع بعضهم البعض.

تجنب الإحباط:

أنت لا تعرف السبب الحقيقى الذى يجعل أحد الحاضرين لا ينصت لما تقول أو لماذا يغادر آخر القاعة، وهناك العديد من الأسباب التى تحول بين هذا وبين الإنصات بشكل جيد لما تقول؛ كما قد تكون هناك أسباب أخرى لا تتصل بك من قريب أو بعيد هى التى دعت البعض إلى مغادرة القاعة، افترض أنها أسباب أخرى هى التى دعت إلى ذلك واستمر فى إلقاء كلمتك.

لا تتجاوز الوقت المحدد لك:

التحدث لفترات طويلة وتجاوز الوقت المحدد لكلمتك هى أسرع طريقة تفقد بها المستمعين القدرة على التواصل معك والتركيز فيما تقول، حاول أن تنهى كلمتك فى الوقت المحدد لها، بل من الأفضل أن تتمكن من الانتهاء منها قبل الموعد المحدد، فذلك سوف ينال إعجاب المستمعين.

■ ■ ■

المهارات القيادية فى حياتنا

لأهمية المهارات القيادية فى حياتنا على المستوى الوظيفى والشخصى سوف نتحدث عن القيادة ولاشك أنك قد تأثرت بكل شىء مر بحياتك وهو ما يعنى ان السلوكيات تلعب دورًا فى أسلوب قيادتك.

ولتعلم عزيزى القارىء ان القيادة ليست فى عدد ايامها ولكن فى حصادها .انظر الى فترة حكم عمر بن عبدالعزيز وطاغية مثل فرعون ,وان اتجاهاتك كقائد هى التى ترسم الطريق لفريق العمل فإن من يعملون معك سيعكسون اتجاهاتك بأن يصبحوا أكثر ايجابية وفاعلية والعكس صحيح ويجب عليك كقائد ان تحث الفريق ليبذل أقصى ماعنده من جهود تفى بأهداف جهة العمل التى تعمل بها.

ماهى القيادة يا ترى؟

القيادة. قدوه. تأثير وبصيرة.

والقدوة وليده الاستقامة والاستقامة هى أن تكون قيم ومعتقدات ومشاعر وسلوك الانسان مستقيمه مع دستور الاخلاق والمبادىء.

والتأثير وليد الثقة ولا تنمو روابط الثقة الا فى مناخ من الصدق والاستقامة.

والبصيرة استبصار مالا يمكن للعين ابصاره وقراءه مالا يمكن للتعلم إظهاره.

ومن هو القائد الناجح؟!

هو الذى يكون على دراية بمجال عمله بصورة شاملة كاملة

ويشارك الآخرين الرؤية من حيث تقديم الخدمات والتميز بالانجازات.

ومن يرغب فى تعلم بعض أسس القيادة يجب عليه القيام بالآتى:

١ـ تعامل جميع اعضاء الفريق بالتساوى وتتصرف بأيجابيه.

٢ـتفى بالوعود الى تعدها لفريق العمل.

٣ـتكون مثالاً جيداً يعمل على تفعيل سياسات وإجراءات العمل.

٤ـ اتاحه الفرص لمناقشة وتبادل الافكار مع اعضاء الفريق.

٥ـ تتأكد من ان المعلومات مفهومة من قبل الجميع.

لتطوير مهارات صناعه القرار لديك قم بذلك:

ـ حدد خيارات قبل أن تقوم باتخاذ القرار.

ـ ابحث عن بدائل من أعضاء الفريق.

ـ شجع المناقشة حول الخيارات البديلة لدفع الموظفين للابتكار.

ـ قم بتقييم الاختيار مقابل الموقف الراهن.

ـ اتخذ القرار.

قالوا عن القيادة

ـ القادة هم تجار الأمل (نابليون بونابرت).

ـ المنطق والحكم الصائب هما صفتا القائد (تاستيس).

ـ لايكتفى بالوعظ والكلام فقط وإنما يبدأ بنفسه فى تنفيذ مايدعو اليه (بيتر دركر).

رغم أن القادة قد يختلفون فى أسلوب القيادة إلا ان إجادة الأعمال الرئيسية للقيادة والتى تتمثل فى التخطيط والتنظيم واختيار الموظفين والمراقبة كل ذلك من العناصر الأساسية لكل قيادى ليكون

من القادة الفاعلين.

التخطيط: قرر من سيقوم بالعمل ومتى وأين سيتم ذلك؟.

التنظيم: إعداد خطه عمل ومناقشة المهام من خلال جداول العمل.

الموظفين: تقديم النصح لهم وتقييم الاداء ومكافاءه الجدير منهم.

التوجيه: الاتصال بهم وتشجيعهم لتطوير والابتكار.

المراقبة: قياس الأداء ووضع معايير للجودة والخدمات.

وبغض النظر عن أسلوب القيادة فإن كافة القادة يقمن بدور القائد ثم يضفن على هذا عامل إيجابى وهو مايعرف باسم الرؤية ويجب على رؤيتك أن تساند أهداف المنظمة وأن تعكس أخلاقك والتزامك بجهة العمل التى تعمل بها. فكر لدقائق فى رؤيتك ثم لخصها وراجعها يوميا.

رؤيتى

فكر ثم أجب على الاسئلة التالية:

١ـ اعتبر.................... قائد جيد (اذكر اسم شخص ما يعجبك فى قيادته).

٢ـكيف يمكن ان اقوم بدراسة أسلوبه فى القياده؟

٣ـ وماهى الصفات التى يمكن ان اتبناها منه واقوم بتغيرها وتطويرها لما يناسبنى بصوره مختلفه؟

- ونختم حديثنا عن رؤيه القائد بقول الشاعر ميدسين إيجال.

«السعى لتحقيق الرؤية لا يتم بتفجير الطاقة الكامنة فى الانسان فقط بل بتعلم توظيف هذه الطاقة لتخدم الجميع».

اختبار ذاتى (مؤهلات القائد)

اختبار ذاتى

هل تمتلك مـؤهلات القـائد؟ أشــر على المقـدرات التى تـرى أنك تمتلكهـا من القــائمــة أدناه. ثم أطلب من أحـد زمـلائك فى العـمل تقييمك ومقارنة نتائجك مع نتائج أشخاص آخرين:

- هل تتواصل بفاعلية؟.
- هل تضع قائمة بالأولويات والخطط؟.
- هل تتعلم وتجدد أساليبك؟.
- هل تقوم بتحليل ما يواجهك من مشاكل وتتخذ قرارات حكيمة بشأنها؟.
- هل تدرك مدى العلاقة بين مسئوليتك وأهداف الشركة العامة؟.
- هل تكيف نفسك على تغير الظروف والمؤثرات والوسط؟.
- هل تقبل المخاطرة وتتبنى مهاما صعبة؟.
- هل أنت مصدر إلهام للآخرين فيما يتصل بالامتياز والالتزام؟.
- هل تصمد أمام الابتلاءات؟.
- هل تتعلم من أخطائك؟.
- هل تتمتع بمهارات اجتماعية وتواصلية قوية؟.
- هل تركز على النتيجة النهائية وتظهر قدرة فائقة على تحمل الضغوط؟.
- إن حصولك على ثمانية نقاط فأكثر يعنى أن احتمال أن تصبح قائدا عال.

القيادة الإدارية وأنواعها

الرجوع إلى: صناعات ومهارات:

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادى بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين و تطوير عملية إختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذين و التعرف المبكر على المواهب القيادية لهم،وذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات ومستوى أداءهم فى التنظيم وبالتالى على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها و كفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفء وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابى على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لإكتساب الفرص والمكافآت.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية و أنواعها:كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهروا فى التاريخ،لكن القيادة لم تكن فى كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعى الرصد المستمر والدراسة والمناقشة.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذى يمارسه القائد الإدارى فى مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإدارى على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع فى هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

ويمكن تصنيف القيادة إلى:

١ - القيادة الرسمية:

وهى القيادة التى تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم) أى اللوائح

والقوانين (التى تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذى يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفى والقوانين واللوائح المعمول بها.

٢ ـ القيادة غير الرسمية:

وهى تلك القيادة التى يمارسها بعض الأفراد فى التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفى، فقد يكون البعض منهم فى مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين فى بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة فى تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه فى المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان فى كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان فى شخص واحد.

ثانيا: هل القائد يولد أم يصنع؟

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافا واسعًا، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس،يقول وارين بينسى: لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك: لم يولد أى إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة فى الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليًا كقائد ومثله بيتر دركر يقول: القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك.

والذى يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية، كما قال النبى ﷺ للأحنف بن قيس رضي الله عنه إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلنى عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذى جبلنى على خلقين يحبهما الله ورسوله.

ثالثا: صفات القائد الإدارى

قام كلا من دانى كوكس (Danny Cox) وجون هوفر(John Hoo-ver) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين فى بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هى:

١ـ صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:

بحيث لا يستطيع القائد الفعَال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها فى حياته العامة (الشخصية) و الأخرى فى العمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

٢ـ النشاط العالى:

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس فى القضايا الجليلة فى حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة.

٣ـ الإنجاز:

فالقائد الفعَال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها.

٤ـ امتلاك الشجاعة:

فهناك فرق فى الطريقة التى يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة،فالشخص الجرىء المقدام قد يلجأ إلى

المشى على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة،فى حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على المشى بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

٥ـ العمل بدافع الإبداع:

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التى لا تجدى نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاَق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

٦ـ العمل الجاد بتفان والتزام:

فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

٧ـ تحديد الأهداف:

فجميع القادة الفعَالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتى تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

٨ـ استمرار الحماس:

إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما،فهم تماما كالشعلة التى لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام،فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد فى حيرة حول الكيفية التى يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و متراصة بين تلك الصفات.

٩ـ امتلاك الحنكة:

فالقائد الفعّال هو ذلك الشخص الذى يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

١٠ـ مساعدة الآخرين على النمو:

فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتى فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا و خاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدى إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق و المهام.

أما د.السيد عليوة حدد الصفات الشخصية والقيادية كما يلى:

الصفات الشخصية:

١ ـ السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

٢ ـ الهدوء والاتزان فى معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

٣ ـ القوة البدنية و السلامة الصحية.

٤ ـ المرونة وسعة الأفق.

٥ ـ القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

٦ ـ المظهر الحسن.

٧ ـ احترام نفسه واحترام الغير.

٨ ـ الإيجابية فى العمل.

٩ ـ القدرة على الابتكار و حسن التصرف.

١٠ ـ أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

الصفات القيادية: كالمهارات والقدرات الفنية والتى يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلى:

١ ـ الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

٢ ـ الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل.

٣ ـ القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.

٤ ـ القدرة على اتخاذ القرارات السريعة فى المواقف العاجلة دون تردد.

٥ ـ الثقة فى النفس عن طريق الكفاءة العالية فى تخصصه واكتساب ثقة الغير.

٦ ـ الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع و التهور.

٧ ـ الديمقراطية فى القيادة وتجنب الاستئثار بالرأى أو السلطة.

٨ ـ القدرة على خلق الجو الطيب و الملائم لحسن سير العمل.

٩ ـ المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

١٠ ـ سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.

١١ ـ توخى العدالة فى مواجهة مرؤوسيه.

١٢ ـ تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

رابعا: اختيار القادة الإداريين واكتشافهم

تفشل الكثير من المنظمات فى الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل فى الإجراءات التى تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز،فغالبا ما يؤاخذ أشخاص واعدين جدا بخطأ واحد فى حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة

إلى المراكز العالية.

فعملية اختيار القادة الإداريين غاية فى الدقة وتتطلب عناية بالغة،لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

أولا : تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ فى الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

١ ـ توافر الصفات المطلوبة فى القائد الإدارى.

٢ ـ الكفاءة فى العمل و القدرة على الإنتاج.

٣ ـ أن تكون التقارير التى كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات.

٤ ـ أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما.

٥ ـ أن يكون مارس أعمال القيادة فى المستوى الإشرافى الأول بنجاح.

٦ ـ أن يكون الاختيار النهائى مبنى على نتائج التدريب.

٧ ـ توافر الصفات العامة والخاصة التى تلزم الوظيفة المرشح لها.

ثانيا : أن يكون الترشيح قبل التعيين فى الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحرى الدقة اللازمة فى إجراء عملية الاختيار.

ثالثا : أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادى المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

١ ـ التقارير عن المرشح فى نهاية الدورة التدريبية.

٢ ـ التقرير الفنى عن أداء و إنتاج المرشح الذى تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفنى فى أدائه.

٣ ـ التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإدارى بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.

٤ ـ التقرير عن النواحى السلوكية و العقائدية.

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة فى التعيين لإصدار القرار اللازم.

ويتأثر إختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشئ فى جوهرها عن إختيار المدير ومن أهمها:

حجم المنظمة ونوعها

فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.

١ ـ موقع المنظمة: فوجود المنظمة فى منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها فى منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.

٢ ـ نوع المشكلة التى تصنع الموقف الذى بدوره يصنع القائد: فهل هى مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة استخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة فى حرب ١٩٤٨م ضد اليهود فى فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة ١٩٥٢م.

٣ ـ نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم: أى مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها و الالتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التى تقع عليها والأذى الذى قد يتوقعها.

٤ ـ المناخ المناسب لظهور القائد و القدرة على الاستمرار فى الوقوف من حوله: فالمناخ الديمقراطى يساعد على ظهور القيادات كما

يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادى الذى يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا فى الخفاء.

٥ - الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر فى صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.

٦ - مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر فى صنع القيادات وظهورها، ففى المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة فى الأجل الطويل).

خامسا: الأخطاء الرئيسية فى عملية التقييم

قد لا ينتج معلومات دقيقة ومتكاملة عن عملية التقييم فى العديد من المنظمات مما يجعل كبار المديرين عرضة للكثير من الأخطاء عند تقييمهم للمرشحين،ومن تلك الأخطاء الرئيسية النزعة إلى المبالغة فى تقدير أهمية بعض الصفات و الخصائص مثل:

المهارة فى العمل كعضو فى فريق: يفضل كبار المديرين الأشخاص الذين يديرون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلالم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصية،لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم فى حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديرى الإدارات والأقسام وموظفيهم، إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق فى حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق، ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا فى حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل إلى الآخرين

قبل القيام بخطوتهم،فهم مستقلون فى تفكيرهم ولا يمانعون فى اتخاذ القرارات بأنفسهم وهى قرارات تجعلهم فى عزلة عن المجموعة.

١ ـ التدريب الشخصى:

من الاعتقادات الخاطئة و الشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصى والمباشر لهم،إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون إختيار مرشحين أقوياء ومتمكنين ومن ثم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم والاستفادة من أخطائهم.

٢ ـ البراعة فى الأعمال التشغيلية:

كثير من كبار المديرين يبالغون فى تقدير قيمة المديرين الجيدين فى أداء الأعمال التشغيلية وفى حل المشكلات لأنهم يسهلون وييسرون عليهم العمل، وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون فى وضع جيد فى منظماتهم،إلا أنهم غالبا لا يكونون قادة فعالين، حيث يعتمد هؤلاء المديرون الفنيون والمختصون بشكل رئيس على الأنظمة والسياسات والإجراءات فيكون هناك جمود تام،لذا فإنهم يعتقدون أنه على كل شخص أن يعمل بنفس الأسلوب والطريقة، فهؤلاء يمكن أن ينجحوا فى منظماتهم وأن يصلوا إلى أرفع المراكز،لكن هذا الأمر قد يؤدى إلى اغتراب وانعزال الآخرين فى المنظمة والحد من إبداعهم.

٣ ـ الخطابة الفعالة:

إن كبار المديرين يبالغون فى أهمية كيفية الظهور أمام الناس،وبشكل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف.

٤ ـ الطموح الواضح:

يتسبب الانطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح فى فقد الكثير

من الناس للترقيات المستحقة، ولسوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قد لا يكون معبرا عنه.

٥ ـ التشابه والانسجام:

كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لديهم خلفيات وتجارب وصفات تشبههم، وفى بعض الأحيان فإن المرشحين الواعدين يتم تجاهلهم بسبب الاختلاف فى العرق أو الجنس أو الخلفية الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية أو الأكاديمية أو الجغرافية أو بسبب أنهم لم يتولوا مناصب فى شركات متشابهة.

سادسا: المهام الأساسية للقائد المدير

لا شك أن القيادة لا تأتى بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتى بالمال أيضاً،بل هى قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفى عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية فى المنظمة التى يديرها حتى يصلح أن يكون فى هذا المقام، وتقسم مهام القائد فى الغالب إلى قسمين:

مهام رسمية تنظيمية:

وتتلخص المهام الرسمية فى مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإدارى فى المنظمة لكى تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلى:

١ ـ التخطيط:

أى رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية فى ذلك كله. ولكى يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى

أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة فى إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق فى الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن فى إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التى يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.

٢ ـ التنظيم:

أى تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب فى مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعى الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية فى الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التى تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط فى مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه فى هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم،فهذا الأسلوب يؤدى دوراً كبيراً فى دفع العاملين إلى المشاركة فى العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم فى تحقيق الأهداف وبهذا يكفى نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والانفلات.

٣ ـ التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية:

وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التى تقف أمام

التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذى يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التى تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

٤ ـ تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية:

وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع فى أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

٥ ـ المتابعة والإشراف:

فنجاح و استمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التى يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير،وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة،فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

مهام غير رسمية

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصى فى التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير فى تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم،ومن هذه المهام:

١ - الإهتمام بالجماعات غير الرسمية:

وهى عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعى،وفى كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختيارى أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمى كجماعات الاختصاص العلمى أو الانتماء الإقليمى أو الدينى أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب فى خدمتها.

٢ - الاتصال مع الجماعات المختلفة فى المنظمة:

بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمى الذى يفرضه العمل وغير الرسمى الذى يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم،وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير،كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات والاضطرابات التى قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

٣ - المشاركة:

وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار فى المجالات المختلفة،وتتمثل القيادة التشاركية فى إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً فى ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به،وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة

وإن وجـد منهم فـإن أسلوبه الحكيم هذا من شـأنه أن يحتـويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

٤ ـ مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة:

فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معـه فى الرأى والقـرار يقلل من شـأن المدير القـائد أو ينزل من مستواه،بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفى عليه احتراما وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه فى القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

٥ ـ درجة الرعاية التى يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية فى التعامل:

كقيمة الوفاء والستر على النواقص و العثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع،فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم وهى تمارس أدوارها اليومية فى العمل.

٦ ـ مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية فى إطار الأعراف العامة:

وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافى للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة،مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

٧ ـ المهارة فى تنظيم الوقت وإدارته:

وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازى على مراحل الزمن، وتلافى الأوقات المهدورة.

سابعا: النظريات القيادية

هناك العديد من النظريات التى تناولت القيادة من جوانبها المتعددة،ومن هذه النظريات:

أولا: نظريات التأثير على المرؤوسين.

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التى تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه،بغض النظر عن فعاليته كقائد،وهى من أوائل النظريات القيادية ومنها:

١ ـ السمات القيادية:

وهى صفات شخصية يمتلكها القائد،مثل: القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد ويتأثروا به.

٢ ـ القدوة:

حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذى يعتبرونه نموذجا لتصرفهم،وعندما لا يكون تصرف القائد قدوة، فإنه يرسخ عدم الثقة فى نفوس مرؤوسيه.

٣ ـ الحزم والإصرار:

يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه فى طلبه وإصراره عليه، ويكون هذا القائد عادة صريحا وواضحا فى طلبه.

٤ ـ التبرير المنطقى:

القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره

وتسويغه لهم.

٥ ـ التودد للمرؤوسين والثناء عليهم:

بعد ذلك يطلب منهم ما يراد أداؤه،وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه.

ثانيا: نظريات سلوك القائد وقدراته

تطورت هذه النظريات عن سابقاتها،حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

١ ـ القائد السلطوى:

هو القائد الذى لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة.

٢ ـ القائد الميال للإنجاز:

بحيث يميل القائد للإنجاز و الشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره.

٣ ـ القدرة على حل المشاكل:

فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القائد يكون ذكيا وقادرا على وضع الخطط والإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة.

٤ ـ القدرة على المبادرة:

فالقائد الفعَال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعتبر هذا القائد ممن يثقون بأنفسهم ولديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل والثغَرات.

٥ ـ القدرة الفنية:

بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذى يمتلك قدرات فنية فى العمل الذى يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة وأكثر فعالية.

٦ ـ دعم المرؤوسين:

فالمدير الذى يشجع مرؤوسيه ويثنى عليهم ويمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء، يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء.

٧ ـ التغذية الراجعة:

وهى خاصية مهمة لابد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا،بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التى يسعون لتحقيقها، كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعّال وفى ذلك تعزيز إيجابى لهم.

ثالثا: نظريات النمط القيادى

وتصف هذه النظريات نمط القائد الذى ينشأ عن مجموعة توجهات القائد وبناءا على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادى والذى قد يكون فعّالا أو غير فعال، ومن هذه النظريات:

١ ـ أنماط استخدام السلطة:

أى مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التى وضحت هذه الأنماط ومنها:

أ ـ نموذج وايت و ليبيت: ومن هذه الأنماط.

السلطوى (الأوتوقراطى): حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة و الاستجابة.

النمط المشارك: وهو النمط الفعَال فى هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار،ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال)،حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التى يقوم بها على أقسام المنظمة،ويتخذ فى هذا النمط قراره بأسلوبين هما:

القرار بالإجماع: بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع، وبعد ذلك يتخذ القرار الذى يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية.

القرار الديمقراطى: القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه.

النمط المتسيب: وفيه يخوّل سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفى بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

ب ـ نموذج تننبوم وشمت: ويسمى (نظرية الخط المستمر فى القيادة)، ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هى:

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها.
- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين.
- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم.
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.
- تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطى ويتخذ القرار بناءا على رأى الأغلبية.
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.

يعطى الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

جـ - نموذج ليكرت: حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هى:

المتسلط الاستغلالى: يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.

المتسلط النفعى: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.

الإستشارى: يستشير مرؤوسيه بأمور القرار و يسمح بمشاركتهم فى بعض جوانب القرار.

الجماعى - المشارك: تتم مشاركة المرؤوسين فى صنع القرار الذى يتخذ بالأغلبية، وقد دعا ليكرت لاستخدام هذا الأسلوب القيادى لاعتقاده بفعاليته، وذلك لأن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا و الدنيا فى مجال صنع القرار.

٢ - أنماط تعتمد على افتراضات القائد.. ومنها:

أ - نموذج مكريجور: نظرية(x) يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب فى العمل و يتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه،ويجب توجيهه و مراقبته و معاقبته إذا خالف التعليمات.

نظرية(y) يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية،ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة و التهديد،وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته،الإثراء الوظيفى،التوسع الوظيفى،المشاركة فى صنع القرار،ويفترض فى الفرد أنه قادر على الإبداع.

ب - نموذج أوشى (نظرية Z): ويفترض (أوشى) أن الفرد الأمريكى يختلف فى ثقافته عن الفرد اليابانى، وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشى) تعديل هذه الأساليب

لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية: القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الاجتماعية،التنظيم غير الرسمى يجب أن تمارس فى المؤسسات الأمريكية على الشكل التالى: القرار بالأغلبية،حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لأسفل، المسؤولية الجماعية و الفردية معا، التنظيم الرسمى و البيروقراطى مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة و الاحترام المتبادل.

٣ ـ أنماط تعتمد على اهتمامات القائد بالإنتاج والأفراد معا: كنموذج بليك وموتون.

رابعا: النظريات الموقفية فى القيادة

يقول أصحاب هذه النظريات و مؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادى محدد،فالموقف الذى يتواجد فيه القائد هو الذى يحدد فعالية القائد. ومن هذه النظريات:

١ ـ نموذج فيدلر: فى هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما:

الأمر الأول: وصف القائد لمرؤوسه الأقل تفضيلا عنده،فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس).

الأمر الثانى: الموقف القيادى و يقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة(ج) أو سيئة (س).

هيكلة المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ).

قوة القائد: قد يكون قويا (ق) أو ضعيفا (ض).

وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففى أحد المواقف (س، غ، ص) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام، وفى المواقف الأربعة التالية: (س، غ، ق)، (س، م، ض)، (س، م، ق)، (ج، غ، ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.

وفى المواقف الثلاثة الباقية:

(ج، غ، ق)، (ج، م، ض)، (ج، م، ق) تكون سلطة القائد قوية، ويلزمها قائد يركز على المهام والعلاقات الإنسانية.

٢ ـ نموذج هاوس وإيفانس:

أطلقا عليه (المسار والهدف)، وبينا أن المهمة الأساسية للقائد هى توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظرية التوقع و نظريات الحفز أما العوامل الظرفية فى هذا النموذج فهى:

- بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، والعلاقة بالزملاء.
- صفات العاملين: حاجاتهم، الثقة بالنفس وقدراتهم.
- أما الأساليب القيادية التى يمكن للقائد استخدامها فى ظل هذه الظروف فهى:

المساند: يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم.

المشارك: يعطى المرؤوسين المجال للمشاركة فى صنع القرار.

الإجرائى: يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح.

الإنجازى أو التحدى: يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم.

٣ - نموذج فروم وياتون:

أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبينا فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذى يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أولا)، وتتعلق هذه الأسئلة: بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات،هيكلة المشكلة، أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، مدى قبولهم للقرار الذى يصنعه القائد بنفسه، مدى مشاركة المرؤوسين فى تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة وإحتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين، أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهى:

- يصنع القرار لوحده.
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة.
- يصنع القرار بشكل جماعى مشارك.

٤ - نظرية الشبكة الإدارية (The managerial Grid Theory):

استطاع روبرت بلاك و جين موتون فى عام ١٩٦٤م تصنيف السلوك القيادى فى خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة فى كل منها ببعدين أساسين هما:

١ - درجة الإهتمام بالإنتاج (المهمة).

٢ - درجة الإهتمام بالأفراد (العلاقات).

الشكل السابق: نموذج الشبكة الإدارية ويبين الأنماط القيادية الخمسة التى تضمنتها الشبكة الإدارية فى نموذج بليك وموتون.

يلاحظ من الشكل السابق أن البعد الأفقى لها يعبر عن بعد الإهتمام بالإنتاج،بينما البعد الرأسى عن بعد الإهتمام بالأفراد

(العاملين)، كذلك يلاحظ تحديد كل من بليك و موتون لخمسة أنماط إدارية (١/١ - ١/٩ - ٩/١ - ٥/٥ - ٩/٩) يعبر كل منهم عن درجات مختلفة من الإهتمام بكل من البعدين، بحيث يعبر الرقم الأول (من اليسار) عن درجة الإهتمام التى توليها الإدارة للأفراد،بينما يعبر الرقم الثانى عن درجة اهتمامها بالإنتاج فمثلا النمط (٩/١) يعبر عن درجة منخفضة جدا للإهتمام بالإنتاج (١) ودرجة مرتفعة جدا للإهتمام بالأفراد (٩).

ومن هذه الأنماط القيادية

١ - النمط (١/١) الإدارة السلبية (المتساهلة) (Impoverished Management):

إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالى فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هى عدم تحقيقهم لأى أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أى درجة معقولة من الرضا الوظيفى بين العاملين فى وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

٢ - النمط (١/٩) الإدارة العلمية (السلطوية) (Scientific Management):

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الإهتمام بهم إلى درجة كبيرة (١)، ويعكس هذا النمط الإدارى المبادئ التى نادى بها فردريك تايلور فى نظريته (الإدارة العلمية)، ويؤمن القادة الإداريين بوجوب استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم،ودائما ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذى يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

٣ ـ النمط (٩/١) الإدارة الاجتماعية (Social Club Management):

يعكس هذا النمط الإدارى اهتماما كبيرا بالعنصر الإنسانى ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة فى تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أى مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

٤ ـ النمط (٥/٥) الإدارة المتأرجحة (Pendulum Management):

يشبه هذا النمط الإدارى ببندول الساعة الذى يستمر فى التأرجح بين طرفى المدى الذى يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين،ففى بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (٩/١) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (١/٩) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج،وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.

٥ ـ النمط (٩/٩) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق) (Team Management):

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإدارى يولون عناية فائقة واهتماما كبيرا لكل من بعدى الإنتاج والعاملين، فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعى يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وينبنى ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشرى وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالى يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين فى تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

وبمثل هذا الأسلوب القيادى تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

فعالية القيادة الإدارية

إن القيادة هى جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، والقائد الإدارى هو الذى يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه. والقائد الإدارى الناجح أو المدير القائد هو الذى يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية وتبرز أهمية القائد من أنه يقع عليه العبء الأكبر فى تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة بشكل عام تعنى القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة فى الشخص الموجود فى موقع القيادة والتى من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف، وبعبارة أخرى يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذى يمارسه القائد الإدارى لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ومتابعتها والإشراف عليها وعلى الأفراد العاملين وذلك لتحقيق الهدف. ويرى البعض أنها القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحوالقيام بعمل مشترك فى تناسق وجماعية وانسجام بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة.

ولقد حاول المنظرون على مر العصور وضع نظريات تبرز وجهة نظر كل منهم فى تحديد مفهوم القيادة الإدارية فنجد على سبيل المثال:

١ ـ نظرية صفات القائد الإدارى: ويقوم مفهو م هذه النظرية على الصفات الوراثية للقائد. لأن هناك صفات معينة تميز الفعالية القيادية وبالتالى إذا استطعنا تحديد هذه الصفات، فإنه يمكننا اختيار القائد الإدارى، ولقد لخص عبدالبارى درّة أبعاد فعالية المدير العربى الفعال إلى:

أ ـ بعد قدرات المدير العربى الفعال ومهاراته ويتضمن الإنسانية والمعلوماتية المرتبطة باتخاذ القرارات والفنية والتصورية.

ب ـ بعد معايير التنظيم الفعال ويتضمن العناصر التالية: المرونة، الكفاءة، التوازن بين حاجات الأنظمة الفرعية الاجتماعية والفردية، وضوح الأهداف والخطط والالتزام بها، وجود تغذية راجعة، التواصل المفتوح، ارتباط الهيكل التنظيمى بالأهداف والمهام البيئية، وتفويض السلطات، وجود نظام حوافز ملائم، التعاون بدلاً من التنافس، التكامل بين أهداف الأفراد والتنظيم والقدرة على معرفة حقائق الأمور واختبارها.

ج ـ البعد المجتمعى (أو البيئة الخارجية) ويتكون من العناصر التالية: النظام الاقتصادى والنظام التكنولوجى، والنظام الحضارى الاجتماعى، النظام التربوى والسياسى، والنظام السياسى والقانونى.

لذلك يجب تحديد خصائص المدير الفعال من خلال تحديد قدراته ومهاراته إذا أردنا أن يكون المدير العربى مديراً فعالاً.

٢ ـ النظرية السلوكية: ولقد ركزت هذه النظرية على أنماط القيادة الإدارية المعروفة، وهى: القيادة الاستبدادية، والقيادة الديمقراطية، القيادة المنطلقة غير الموجهة أو الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين.

٣ ـ النظرية الموقفية: وتتمحور هذه النظرية حول مفهوم مفاده أن نجاح أنماط القيادة الإدارية يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف أى أنه كلما كان الخط القيادى الذى يتبعه القائد الإدارى متلائماً مع متطلبات الموقف الذى يواجهه كلما ازدادت فرص نجاحه فى القيادة والعكس بالعكس.

وعليه فقد اتجه مؤيدو هذه النظرية نحوتحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر وذلك لمعرفة مدى فعالية الخط القيادى فى

تحقيق النتائج المتوقعة. وعلى هذا فإن مفهو م النظرية الموقفية مبنى أساساً على أن تحديد خصائص القيادة الإدارية لا يرتبط بصفات وخصائص شخصية بل يرتبط بصفات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادى معين، وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف باختلاف عوامل موقفية متعددة ومختلفة.

٤ ـ النظرية التفاعلية: يرى أصحاب هذه النظرية أن عملية القيادة الإدارية هى عملية تفاعل اجتماعى بين القائد والمرؤوسين تدور حول ثلاثة محاور أساسية هى:

١ ـ السمات الشخصية للقائد.

٢ ـ عناصر الموقف.

٣ ـ متطلبات وخصائص الجماعة التابعين.

وعليه فهم يربطون فعالية القيادة بمستوى درجة تفاعل القائد مع مرؤوسيه، وتحقيق أهداف القيادة. أى أن القائد فى النظرية التفاعلية يكون قادراً على التعامل مع المجموعة وأحداث التفاعل فى سلوك أعضائها أو معظمهم آخذاً فى الاعتبار آمال أفراد المجموعة ورغباتهم وتطلعاتهم.

فى ضوء ما سبق يمكن تحديد عناصر القيادة الإدارية فى:

١ ـ القدرة على توجيه المرؤوسين: فالقائد الإدارى الناجح يجب أن تتوافر فيه القدرة على توجيه الآخرين وهذه المقدرة قد لا تتوافر فى كل الأشخاص فقد تكون هذه القدرة موهبة من عند الله وقد تكون مكتسبة.

٢ ـ مجموعة المرؤوسين: وهذه المجموعة تعمل تحت سلطة هذا القائد وتنفذ تعليماته، وكلما توافرت فى هذه المجموعة الرغبة فى الانتماء لذلك القائد كلما كان تأثيره فيهم كبيراً.

٣ ـ العمل المشترك: وهو العمل الذى يجمع بين الأفراد وقائدهم ويتولى كل فرد فى المجموعة جزءاً من العمل ويكون لهذا العمل المشترك هدفاً يجب تحقيقه.

٤ ـ التنسيق والانسجام بين أفراد المجموعة: لا بد من توافر التنسيق والانسجام بين أفراد المجموعة لكى تتمكن الجماعة من تحقيق الهدف من العمل المشترك وبدون هذا التنسيق قد لا يوفق القائد فى أداء مهمته.

٥ ـ مسئولية القائد: القائد الإدارى هو المسئول عن تحقيق الأهداف وعن عناصر التنظيم بمعنى أنه يتحمل المسئولية الشاملة.

الخلاصة

لا توجد نظرية واحدة يمكن أن تحدد مفهو م القيادة الإدارية أو متطلبات هذه القيادة ولكن هناك مفهو م عام شامل لكل ما سبق سرده من نظريات.

فالقائد الإدارى لا بد أن يتحلى بصفات شخصية تؤهله لهذه القيادة مثل النشاط والطموح والاهتمام بالعمل، وتفتح الذهن، ولابد أن يكون القائد عملياً قوى الشخصية عميق التفكير صبوراً مثالياً واثقاً من نفسه، لطيفاً، مهتماً بأحوال مرؤوسيه (لقد لاحظت على أحد القادة الإداريين نجاحه فى قيادة مرؤوسيه وحبهم له وبحثت عن سبب ذلك فوجدت أنه يتصف بحب الخير لمرؤوسيه وأنه لا يرفض طلباً لأحد مرؤوسيه فيه خير له مادام لا يختلف هذا الطلب مع لوائح العمل. وقد بلغ من حب هذا المدير لمرؤوسيه أنه عندما يكون فى مهمة أو إجازة طويلة يقوم بالمرور على مكاتب مرؤوسيه ومصافحتهم وكان هذا الشعور بالمودة من قبل المدير يقابله محبة وولاء من مرؤوسيه)، فهذا التواضع والود ومساعدة مرؤوسيه جعلهم يحبونه

ويتفانون فى إطاعة أو امره.

وبالإضافة إلى هذه الصفات الشخصية لا بد أن يتمتع المدير القائد بالمهارات الإدارية والمعلومات الفنية اللازمة ليتمكن من اتخاذ القرارات والتخطيط والتقييم والتوجيه وحل المشكلات.

إذاً فلا بد للقائد الإدارى من صفات شخصية ومؤهلات علمية وإمكانات فنية ومهارية ليتمكن من تحقيق أهداف التنظيم.

■ ■ ■

الذكاء العاطفى والقيادة

يشكل الذكاء العاطفى أحد المتغيرات الأساسية والتى أخذت فى البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإدارى.

يعرف كولدمن الذكاء العاطفى بأنة القدرة على التعرف على شعورنا الشخصى وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، ولإدارة عاطفتنا بشكل سليم فى علاقتنا مع الآخرين.

ووفقا لـ جاكسون ولشا يمثل الذكاء العاطفى ٨٥٪ من أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين. وذكروا كذلك تأثير الذكاء العاطفى على الأداء المؤسسى، وأنة باستخدام الذكاء العاطفى يمكن مضاعفة إنتاجية الموظفين فى بعض الأدوار التى يقومون بها.

مكونات الذكاء العاطفى

١ـ الوعى:

أ ـ الوعى بالذات: وتتمثل فى القدرة على التعرف وتفهم الشعور الشخصى، ومعرفة الأشياء التى تحفزنا، وتأثير ذلك على الآخرين. وتشمل الصفات كذلك الثقة بالنفس، والموضوعية فى تقييم قدراتك.

ب ـ الوعى الاجتماعى: وتتمثل فى القدرة على التعرف كيف يشعر الآخرين والتعامل معهم وفقا لاستجابتهم العاطفية. وتشمل الصفات كذلك التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تقديم خدمة متميزة للزبائن، والكفاءة فى تطوير والاستفادة من العاملين.

٢ ـ الأفعال:

أ ـ الإدارة الذاتية: وتشمل القدرة على إصدار الحكم، التفكير المتأنى قبل القيام بأى تصرف، القدرة على التحكم فى السلوك الفردى. وتتضمن كذلك وجود الحافز الذاتى لدى الفرد للوصول للأهداف التى يسعى لتحقيقها بدلا من التركيز على دوافع الحوافز المادية. ومن الصفات الأساسية التى لا بد أن يتصف بها الفرد: أن يكون صادقاً، متفائل، ملتزم، لدية القابلية لتقبل التغيير، القدرة على التعامل مع المواقف التى تتسم بالغموض، ويحفزه دافع الإنجاز.

ب ـ المهارات الاجتماعية: القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة. وتشمل على بعض الصفات الأساسية ومنها: القدرة على قيادة التغيير بفعالية، بناء وقيادة فريق العمل، والقدرة على الإقناع.

تلك أهم مكونات الذكاء العاطفى كما يراها Goleman فى كتابه (Working with Imotional Intelligence 1998).

انخفاض الذكاء العاطفى يجلب للأفراد الشعور السلبى كالخوف، الغضب، والعدوانية. وهذا بدورة يؤدى إلى استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد، انخفاظ الروح المعنوية، الغياب عن العمل، الشعور بالشفقة، ويؤدى إلى سد الطريق فى وجه العمل التعاونى البناء. فالعاطفة تزودنا بلا شك بالطاقة. العاطفة السلبية توجد أو تخلق طاقة سلبية، والطاقة الايجابية تخلق قوة ايجابية Emotional Intelligence 1996 Golemen,D.

ويشكل الذكاء العاطفى أحد المتغيرات الأساسية والتى أخذت فى البروز كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة. ويوصف الذكاء العاطفى بأنة مجموعة من القدرات والتى تتعلق بكيفية قدرة

الفرد بالتعامل ذاتياً مع مشاعره وعواطفه والقدرة كذلك التعامل مع مشاعر الآخرين.

وفى موضوع القيادة، فالقدرة فى التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن تساهم فى كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية. فالقائد الذى يتمتع بذكاء عاطفى يعتقد بأنه أكثر ولاء والتزام للمنظمة التى يعمل بها وأكثر سعادة فى عملة ((Abraham2000، وذوأداء أفضل فى العمل ((Goleman1998، لدية القدرة فى أستخدم الذكاء الذى يتمتع به لتحسين والرفع من مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية (George,2000).

القيادة المبدعة

لا يوجد تعريف واحد محدد للقيادة المبدعة أو القائد المبدع ولكن يمكن القول بأنها الإدارة التى تعمل وتمارس بإستمرار تحفيز العاملين وإكتشاف مواهبهم وتحتاج إلى إستجابتهم بشفافية ووضوح وإهتمام وحسن خلق فى سبيل إرضاء العملاء وتطوير وتميز المنشأة.

معوقات الإبداع:

يمكن تصنيف المعوقات الإبداع على النحوالتالى:

١- معوقات بيئية.

٢- معوقات تنظيمية.

٣- معوقات دافعية.

٤- معوقات إنفعالية.

٥- معوقات عقلية.

ويمكن التغلب عليها من خلال تناولنا للقيادة الإبداعية.

صفات القيادة المبدعة

ـ المعرفة:

ويقصد بها معرفة حقائق المحيط وإستخدامها وتفاصيل عمله بأكملها.

ـ الثقة:

لا تعتمد الإدارة الجزئية إذا كان شعور العاملين بأن قائدهم حاضر فوق الجميع بل يحرص على متابعتهم من غير أن يشعروا أنهم يراقبهم.

ـ الإستقامة وحسن الخلق:

إذ لن يكون القائد مؤثراً إذا فقد ثقة رؤساءه ومرؤسيه وسرعان ما تتجاوز المؤسسة هذا القائد.

أو غير الجدير بالثقة أو يعصى أمره وسينظر إلى القائد الذى يقول القول ويفعل خلافه على أنه.

غير جدير بالثقة. كما أن الصفات الأخلاقية مثل العدل والصدق والأمانة والنزاهه والإهتمام، تجعل من القائد قدوة يحتذى به.

ـ المثالية:

يجب أن يكون مثالا يحتذى فهو يتوقع من موظفيه التصرف وفقا لمعايير لا يتقيد بها سيفقد إحترامه كما ستقل إنتاجية الموظفين الذين لا يحترمون قائدهم.

ـ الحسم:

يحظى القائد بالتقدير والإلترام عندما يمتلك قدرات إتخاذ القرار وخصوصا فى الأو قات الصعبة وأفضل القرارات هى تلك التى تنبع من الإمتلاك التام للحقائق.

- التحفيز والتشجيع:

أن إعلام العاملين بمدحهم وتشجيعهم بمدى إسهاماتهم فى تحقيق النجاح وبعبارات مؤثرة يملؤهم عزيمة لمواجهة التحديات المستقبلية، كما أن تشجيع العمل الجماعى يساعد الأفراد فى تحقيق أعلى من الإنجاز الشخصى.

- التفاؤل:

إذ سوف يفقد رؤسائك أو مرؤسيك الثقة إذا وجدوا فى القيادة التشاؤم والسلبية بل يجب أن يكون واقعيا وليس جبرى النزعة ويمكن أن تكون الأوضاع غير مثالية ولكن بوصفه القائد يمكن العثور على أفضل السبل لتعديل الأوضاع لذا فهو يفكر ويتحدث دائما بإيجابية.

- الرؤيا الواضحة:

المتوقع من القائد تحديد الأهداف والإستراتيجيات التى تواجه المؤسسة فى هدف محدد والتأمل فى المستقبل وأن يشارك فريقه فى إتخاذ القرار وأن ينظر بشمولية ويفكر بالجزئيات.

- الرقابه الذاتية:

القائد الذى لديه رقابه ذاتية تمكنه من إستشعار أى تغيرات حوله ولوكانت دقيقه وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة حوله.

- المشاركة والشراكة:

صحيح أن القائد له الحق فى إتخاذ القرارات ولكن المشاركة فى النقاش والتواصل تساعد فى كسب الثقة والتعلم والشراكة التى تلغى المسافات بين القائد ومرؤسيه وتجعلهم مسؤولين فى إتخاذ القرار. لذا فالعمل الجماعى يجعل المجموعة أكثر فاعلية بضمان أن الجميع يعملون لتحقيق الأهداف نفسها.

- التفكير والحديث الإيجابى:

إن القادة لا يواجه التحديات لوحدة فنجد أن مع القائد مجموعة أو منظمة تعمل على مواجهة كل تحد وتدقيق كل هدف وليست وظيفة القائد حل كل مشكلة لوحده بل إلهام من يقودهم لكى يحلوالمشاكل، فإلى جانب الصفات الشخصية مثل الرؤيا والتفكير الإيجابى يتعين على القائد المبدع أن يخطوبحذر لكى يحقق التواصل مع فريقه بأفضل الطرق الممكنة. وعلى العكس فإن التفكير والحديث السلبى سوف يقلل من قوة الإبداع وأن الرؤيا تتلازم مع التفكير الإيجابى والحديث الإيجابى، فالإبقاء على إتصال دائم ومستمر ومنتظم بالعاملين لقياس العمل المنجز وإنجاحهم فى القيام به.

- القدرة على الإقناع:

أى حفز العاملين لكى تنجز الأهداف ويمكنهم بالقيام بمالا يقومون به عادة.

أنماط القيادة:

حسب النظريات الحديثة فإن أنواع القيادة كثيرة ووجدت أن من أقرب أنماط القيادة التى تقوم على تحفيز الإبداع هى:

١- القيادة التحويلية: وهو القائد القادر على إحداث تغيير تنظيمى فى الأفراد والمؤسسات على تحسين أدائها. وليس بالضرورة أن يكون ذلك من نمط القائد المبدع ولكنه بالمعنى المادى لها وغالبا فى ما يقتصر دوره أن يساعد المؤسسات المتعثرة ويهتم بعمليات إعادة الهندسه Re-engineering والتركيز على إستراتيجية إدارة التكاليف ويقوم بتحفيز مجموعة العمل بما يخدم مصلحة التغيير من منطلق مصلحة المنشأة لذا قد ينسب لها فى النهايه العمل كله. بينما القيادة الإبداعية أو إدارة الإبداع.

هى عملية مستمرة فى الفرد والعملاء والمنشأة وإزالة معوقات الإبداع.

٢ـ القيادة الموقفية: هو القائد الذى يتعامل لقيادة مرحلة ما حسب الظرف. وهذا أقرب لتحفيز لأنه يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحوالهدف وقد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى أو موقف محيط.

تطوير وتوصيل الرؤيا

لتطوير الرؤيا تبدأ بالطموحات ثم بحث وإختيار الموضع والتحسينات فى حدود الإمكانيات وتوصيل تتم بمشاركة الفريق ومجموعات العمل ومرؤسيك وتعزز الإعتقاد بأن هناك قائدا يفكر فى المستقبل وليست القناعة بالوضع الراهن.

التغذية المرتده

هى عمليه حيوية للفريق إذ يتعين على القائد مراجعة أعماله مع موظفيه لكى يحصل على النتائج المرجوه ويطور العمل مستقبلا ووهى مع المكافآت تعلم الموظف بأنه قام على لوجه الأمثل وتجعل لجهو د الموظفين معنى وتأثير محفز.

يتعامل القائد على ثلاث محاور رئيسية وكل هذه المستويات مرتبطة إرتباطا وثيقا وهى معايير للتميز فهو يتعامل مع تلك المحاور كجزء لايتجزأ ويحدد الإهداف لكلا منها وهى:

أولا : الإهتمام بالعاملين:

تقديم حافز أو دافع للشركات أو الأفراد لتطوير وتنمية مبادرات لتحسين والتطوير فى العمل وتحقيق رغبات الأفراد وتنمية مهاراتهم مع التقييم للأداء بإستمرار وتحفيز الإبداع.

تحفيز الإبداع: يمكن القائد المبدع يحفز الإبداع بالوسائل التاليه:

١ـ إخبار العاملين بأن القواعد تتغير بإستمرار والإستفسار عن أفكارهم والطلب منهم بإستنباط.

طرق جديده وتسجيلها

١ ـ تقر لهم بأنك لا تملك كل الإجوبه ومستعد لطلب المساعدة.

٢ ـ الإعلام بالتحديات التى يواجهو نها والطلب منهم بإستمرار الإدلاء بما لديهم لحل مشكلة معينة.

٣ ـ مع إبراز أهمية الموضوع ككل وإجراء المقابلات لتفادى المشكلات قبل وقوعها.

٤ـ إعلامهم بأنه لابأس بإرتكاب بعض الأخطاء فليست كل الأفكار صالحة للتنفيذ وأعطائهم المهله.

الكافية للإنجاز مع متابعتهم من حيث التوجيه والتشجيع ومراجعة الكفاءة والحماس.

٥ـ التخفيف من عناء اليوم يخفى لطابع الرسمى بشئ من الفكاهة المحمودة والتواصل الإجتماعى.

٦ـ منح المكافات: تأخذ المكافآت لقاء الأداء الجيد نماذج عديدة مثل الترقيات، العلاوات، المنح.

المديح، الثقة المتزايدة وحرية العمل بالطريقة الذاتية.

٧ـ إشراكهم فى الفكرة أو أن الفكرة فكرتهم مع إعطاء حرية النقاش وإبداء الرأى.

كما أن توجيه وإدارة الإبداع لأجل الإبداع هو أمر فيه غير صحيح فعلى القائد أن يبقى فى تركيز الفريق على الأهداف الأساسية والعمل كوحده. وقد لا تكون الرؤية المستقبلية مثير أو ممتعة إلى الحد كبير للوهلة الأو لى، غير أنها تقدم وبطرق عدة قدرا أكبر من الأمل وتحقيق الذات من المساقات.

الوظيفية التقليدية، ويمكن بالمقدور تحقيق مستوى عال من

النموالشخصى الذى يمكن من الإنجاز وليس فى وضع النفس فى أن يصدر الأو امر إلى الآخرين، فإن كل شخص أن ينجح حسب المقولة كن بالكامل الشخص الذى يمكن أن يكون.

الأخطاء القيادية فى التعامل مع العاملين

١ـ قلة الإحترام.

٢ـ ضعف الحافز.

٣ـ تجاوز الآخرين: فلا أحد يرغب فى العمل مع قائد بغيض فل يهتم بالفريق.

٤ـ الإهتمام بالجزئيات: إن إدارة الجزئيات هى ممارسة قدر مفرط من التحكم والتفاصيل فى نشاطات الفريق وهذا نابع من فقدان الثقة بقدرات الموظفين أو الشعور الشخص بفقدان السيطرة. إن وظيفة القائد تتلخص فى تحديد الرؤيا للمؤسسة ووضع الأهداف ومشاركة المهام لإنجاز تلك الأهداف.

٥ ـ الإمساك بزمام الأمور: فلا يأخذ الأمور على محمل شخصى والترفع عن الشجار حتى ولوكان بشكل شخصى.

٦ـ التقرب الزائد من العاملين.

٧ـ النظر إلى أعضاء الفريق كأنهم منافسين.

ثانيا: الإهتمام بالعملاء

إن العميل يهتم بنتائج والقيمة المضافة إليه لذا ينبغى تحديد مقاييس الأداء المرتبطة بأهداف التحسين المستمر ولكى يصبح القائد مؤثرا مبدعا أن يكون فعالا فى عمله أى يجب أن يقوم بدوره فى:

١ـ الإلمام بالعملية محل الدراسه أو مجال عمله ويتأكد أنه يسير فى

الطريق الصحيح.

٢- ممارسة مهارات الإتصال الفعال ويكون حلقة الوصل مع الجهات العليا وحل المشكلات.

٣- تطبيق مهارات جيدة فى التحليل.

٤- المساعدة على جمع المعلومات والتحليل والتعرف على معايير قياس الأداء.

٥- الإبتكار (الإتيان بأفكار جديده).

٦- اللباقة فى التعامل.

٧- توفير الموارد التى يحتاج إليها فريق عمله أو يتعامل مع الموارد المتاحة.

٨- حل المشكلات التى تواجه فريق العمل.

٩- التنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالعمل بفعالية مع ممارسة مهارات الإتصال الفعال.

١٠- تقييم النتائج مع ممارسة المتابعة والإشراف على سير العمل.

ومن خصائص القيادة المبدعه أن يكون محددا وواضحا فى إختيار أهدافه وفى وقت محدد مخطط بحيث تكون أعماله قابلة للقياس والتحقيق ويكون تحقيق النتائج مرتبطا بفترة محددة وبالتوقعات والتطلعات وأهداف المنشأة ملائمة لإفراد فريق عمله ولا يترك هدفه للظروف.

ثالثا: المنشاة

عرض وتسجيل وقياس النتائج المحققة فى كل أنشطة المؤسسة من خلال التأثير فى الأفراد والكفاءات العاملة وإدارة المواد المتاحة والتوزيع الأمثل لها بفعالية وإستخدام وتطبيق التكنولوجيا الحديثة

وما أتخذ من إجراءات وسياسات وإستراتيجيات وقياس العائد والمكاسب. إن منشأة الحديثة تتطلب توجهها بالرؤيا وبعقلية الجودة وبطرق مبتكرة وإستثمارية ومسطحة فى هيكلتها مع التمكين لأفرادها وتعتمد على المعلوماتية فى التحليل والقياس فى التطبيق ومتداخلة الوظيفة وغير مستقلة فى مهامها مرنة فى تعاملها وتلم بإستمرار لتحسين الأداء ويمكن إستغلال مواطن القوة (التفكيرالإبداعى) فى العمليات من خلال منهجية الجودة الشاملة لخلق نوع من التغيير سواء أكان تنظيمى أو بيئى.

إن القائد (القيادة) تكمن أهميتها فى أنها حلقة الوصل فى القوة التى تتدفق لتوجيه الطاقات بإسلوب متناسق يضمن العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية وتدعيم السلوك الإيجابى والتقليل من السلبيات والسيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها، ومواكبة التطورات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة ووضع الإستراتيجيات بمسئولية فى عملية تحريك محفزة نحوهدف سام وتنمية وتدريب ورعاية الإفراد العاملين.

السلبيات فى المنشأة

عندما يتم الإتيان بفكرة فى شركة تقليدية لا تملك الآليات الداخلة لإجراء التغيير أو تؤمن به فى ثقافة المنشأة فإنه يمكن تلخيصها بالحالات التالية:

١ـ يتم تحليلها وتمحيصها من قبل عدد لا يحصى من اللجان ومجموعات الدراسة بحيث تفقد صلاحيتها للفرصة التى صممت من أجلها.

٢ـ عدم (نقص) إيمان القيادة العليا بالتغيير والميل إلى العمل التقليدى أى الإبقاء على السلوك المقاوم للتغيير أو تستجيب لخارج إطارها التقليدى.

٣ـ أن القيادة العليا بعيدة عن التغيير إلى الحد الذى يتعذر عليهم ملاحظة ما يجرى حولهم من أمور العملية.

٤ـ نقص الإهتمام بالمواد البشريه من تدريب ومتابعة لصقل مواهبهم.

لذا يمكن للقائد فى المنشأة التى تسعى إلى تحسين عملياتها أن تبدر إلى التالى:

١ـ أن يقوم بتحديد أسماء ومهام عملياتها وقياس العائد من العمليات حيث أنها ضرورية فى توجيه الجهو د نحوتحسين الأداء مع ممارسة تحفيز القائمين عليها.

٢ـ الإيمان بالتأكد من أن الجميع فى المنشأة يدركون اهميتها بالنسبة لها يعملون ويفعلون ما يتوصلوا إليه.

٣ـ إدارة العمليات التحسينية بالبحث بأفضل الطرق المتاحة أو التى يمكن أن تتاح مع ممارسة التقييم والمتابعة.

٤ـ يعمل على تحديد وفهم وتكيف الممارسات المتميزة وأفضلها من داخل المنشأة أو من أعمال منشآت أخرى مشابهة بغرض تحسين الأداء من خلال المقارنات التالية:ـ

أ ـ مقارن المنشأة وإدارتها بأفضل المنشآت بصرف النظرعن المجال الذى تعمل فيه.

ب ـ مقارنة العمليات المماثلة سواء إنتاجية أو خدمية أو أنواع المعدات ذات المردود الأفضل للتطبيق فى المجال المناسب لها بغرض تحديد أفضل قيمة.

ج ـ تقدير الإحتمالات المستقبلية الصحيحة بأفضل الممارسات والتعامل معها بفاعلية.

د ـ تنفيذ أفضل الممارسات الموجودة لتلبية إحتياجات العملاء.

الأساليب القيادية

القـــائد الإدارى الأو تـوقـــراطـى: هو القـــائد الإدارى الذى لديه تصميم على استخدام.

سلطتـه للتـأثير على تفكير وسلوك مـرؤوسـيـه، وأن يظهـر دائـماً أمامهم بمظهر القوة.

- القائد الإدارى المتسلط: يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.

- القـائد الإدارى النفـعى: يحـاور المرؤوسـين بموضـوع القـرار ثم يتخذه بنفسه.

- القـائد الإدارى الاسـتشـارى: يستشير مـرؤوسيـه بأمـور القـرار ويسمح بمشاركتهم فى بعض جوانب القرار.

القـائد الإدارى المشـارك: يشـارك المرؤوسـين فى صنع القـرار، وذلك لأن الإدارة الوسطى هى حلقـــة الوصل بين الإدارتين العليـــا والدنيا فى مجال صنع القرار.

- القـائد الإدارى الميال للإنجاز: يميل لـلإنجاز والشـروع بمشـاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره.

- القائد الإدارى الفعال: هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القـائد يكون ذكـيـاً وقـادراً على وضع الخطط والاسـتـراتيـجـيـات وصنع القـرارات الفاعلة والشـروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسـه، ويعتبر القـدوة للعـاملين مـعـه فى المنشـأة. ومثـل هذا القـائد يحـفـز لدى العـاملين الثقـة بالنفس والقدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل والثغَرات.

والصفات والمهام الأساسية للقائد (المدير)

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهروا فى التاريخ، لكن القيادة لم تكن فى كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعى الرصد المستمر والدراسة والمناقشة وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذى يمارسه القائد الإدارى فى مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأو امر والإشراف الإدارى على الأخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع فى هذا المفهو م بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الأخرين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

ويمكن تصنيف القيادة إلى:

القيادة الرسمية: وهى القيادة التى تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أى اللوائح والقوانين) التى تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذى يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفى والقوانين واللوائح المعمول بها.

القيادة غير الرسمية: وهى تلك القيادة التى يمارسها بعض الأفراد فى التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفى، فقد يكون البعض منهم فى مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين فى بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة فى تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لاغنى عنه فى المنظمة فالقيادة الرسمية وغيرالرسمية متعاونان فى كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان فى شخص واحد.

ثانيا: هل القائد يولد أم يصنع؟

وهو تساؤل مشهو ر إختلفت إجابات المتخصصين عليه إختلافًا واسعًا، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول وارين بينسى: لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما. وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك: لم يولد أى إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة فى الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليًا كقائد ومثله بيتر دركر يقول: القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك.

والذى يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية، كما قال النبى ﷺ للأحنف بن قيس رضي الله عنه إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلنى عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذى جبلنى على خلقين يحبهما الله ورسوله.

ثالثا: صفات القائد الإدارى

قام كلا من دانى كوكس (Danny Cox) وجون هو فر(John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين فى بعض المنظمات وإستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات.

١ـ **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية**: بحيث لا يستطيع القائد الفعَال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها فى حياته العامة (الشخصية) والأخرى فى العمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

٢ـ **النشاط العالى**: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس فى القضايا الجليلة فى حال إكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

٣ـ **الإنجاز:** فالقائد الفعّال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها.

٤ـ **إمتلاك الشجاعة:** فهناك فرق فى الطريقة التى يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجرىء المقدام قد يلجأ إلى المشى على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، فى حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشى بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

٥ـ **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التى لاتجدى نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبرلإنتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاّق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

٦ـ **العمل الجاد بتفان وإلتزام:** فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم إلتزام تجاه تلك الأعمال.

٧ـ **تحديد الأهداف:** فجميع القادة الفعّالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتى تعتبر ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة.

٨ـ **استمرار الحماس:** إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التى لاتنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنموالقائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد فى حيرة حول الكيفية التى يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

٩ـ **إمتلاك الحنكة:** فالقائد الفعّال هو ذلك الشخص الذى يمتلك

مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

١٠ ـ **مساعدة الأخرين على النمو:** فالقادة الحقيقيون لايسعون للتطوير والنموالذاتى فقط، وعندما يكون جوالعمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكاربحرية مما يؤدى إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملا لايتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

حدد الصفات الشخصية والقيادية للقائد اوالمدير كما يلى:

١ ـ **الصفات الشخصية:** السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

٢ ـ الهدوء والإتزان فى معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند إتخاذ القرارات.

٣ـ القوة البدنية والسلامة الصحية.

٤ـ المرونة وسعة الأفق.

٥ـ القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

٦ـ المظهر الحسن.

٧ـ إحترام نفسه وإحترام الغير.

٨ـ الإيجابية فى العمل.

٩ـ القدرة على الإبتكار وحسن التصرف.

١٠ـ تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

الصفات القيادية: كالمهارات والقدرات الفنية والتى يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلى:

١ ـ الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

٢ ـ الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

٣ ـ القدرة على إكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.

٤ ـ القدرة على إتخاذ القرارات السريعة فى المواقف العاجلة دون تردد.

٥ ـ الثقة فى النفس عن طريق الكفاءة العالية فى تخصصه وإكتساب ثقة الغير.

٦ ـ الحزم وسرعة البت وتجنب الإندفاع والتهو ر.

٧ ـ الديمقراطية فى القيادة وتجنب الإستئثار بالرأى أو السلطة.

٨ ـ القدرة على خلق الجوالطيب والملائم لحسن سير العمل.

٩ ـ المواظبة والإنتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

١٠ ـ سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.

١١ ـ توخى العدالة فى مواجهة مرؤوسيه.

١٢ ـ تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

رابعاً: المهام الأساسية للقائد المدير

لا شك أن القيادة لا تأتى بالتنصيب أو الإعتبارات الخاصة ولا تأتى بالمال أيضاً، بل هى قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفى عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية فى المنظمة التى يديرها حتى يصلح أن يكون فى هذا المقام، وتقسم مهام القائد فى الغالب إلى قسمين:

ـ مهام رسمية تنظيمية

وتتلخص المهام الرسمية فى مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإدارى فى المنظمة لكى تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلى:

١ ـ **التخطيط:** أى رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية فى ذلك كله. ولكى يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والإستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة فى إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق فى الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن فى إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولوتلك الطموحات الذاتية التى يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالإحترام والتقدير والإعتناء برأيهم والإهتمام بدورهم.

٢ ـ **التنظيم:** أى تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب فى مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعى الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية فى الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التى تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط فى مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الإستشارة لأنه فى هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم وإحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدى دوراً كبيراً فى دفع العاملين إلى المشاركة فى العمل بحماس وقناعة ويضمن إلتزامهم فى تحقيق الأهداف وبهذا يكفى نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والإنفلات.

٣ ـ التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأو ل والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية: وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التى تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذى يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التى تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها بإستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

٤ ـ تشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع فى أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

٥ ـ المتابعة والإشراف: فنجاح وإستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التى يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لإكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيزالخامل وترقية الكفؤ المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

ـ مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصى فى التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير فى تحقيق أهداف

المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

١ - الإهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهى عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعى، وفى كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل إختيارى أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمى كجماعات الإختصاص العلمى أو الإنتماء الإقليمى أو الدينى أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة إتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الإقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب فى خدمتها.

٢ - الإتصال مع الجماعات المختلفة فى المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمى الذى يفرضه العمل وغير الرسمى الذى يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات والإضطرابات التى قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

٣ - المشاركة: وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الإنتصار فى المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية فى إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه وإحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً فى ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من

شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

٤ ـ مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه فى الرأى والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفى عليه إحتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه فى القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

٥ ـ درجة الرعاية التى يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية فى التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفووالصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم وهى تمارس أدوارها اليومية فى العمل.

٦ ـ مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية فى إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافى للإتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة وإتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

٧ ـ المهارة فى تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأو لويات وتتابعها الإنجازى على مراحل الزمن، وتلافى الأو قات المهدورة.

كل مجموعة ومنظومة بحاجة لشخص يقودها ويسير بها إلى ما هو خير لها موحداً صفها، وجامعاً لكلمتها.

ولقد اهتم النبى ﷺ بذلك حيث أمر بتعيين القائد فى أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: إذا خرج ثلاثة فى سفر فليأمروا أحدهم رواه أبوداوود.

ومن هنا يتبين أهمية الحديث عن القائد الناجح والقيادة الفذة على مختلف المستويات.

■ ■ ■

تعريف القائد والقيادة

القائد : هو الشخص الذى يستخدم نفوذه وقوته وكل ما أو تى من سلطان ليؤثر فى سلوك واتجاهات الأفراد بغية إنجاز أهداف محددة.

والقيادة: هى مسؤولية تجاه الأفراد تهدف إلى إنجاز متطلبات معينة من خلال التأثير فى سلوكهم وهيكلتهم.

الصفات الواجب توفرها فى القائد الناجح

١ ـ الهدوء وضبط النفس: لا بد للقائد أن يكون حليماً رزيناً مسيطراً على نفسه متحكماً بتصرفاته أقواله وأفعاله تأتى بعد تفكير وليست ردات فعل هو جاء.

٢ ـ الحزم: يجب أن يكون حازماً غير متهاون ولا متردد كل الأمور عنده منتظمة.

٣ ـ المقدرة على إقناع الآخرين: لا فائدة من فكرة حبيسة عقل القائد حتى تكون فى ساحة العمل وأرض الواقع وبالتالى يجب على القائد أن يكون قادراً على تبسيط الأمور المعقدة وإيصالها للأفراد مفهو مة واضحة.

٤ ـ المقدرة على استيعاب الآخرين: المقدرة على فهم الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن القائد من حسن التعامل معهم وسهو لة توجيههم نحوأهدافه التى يرغب الوصول إليها.

٥ ـ التطلع إلى الأمام: تتطلب القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود، فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير

وتحقيق التطوير.

٦ - فهم العوامل البيئية: إن المنظمات على اختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش فى فراغ، بل تعمل فى إطار بيئات تحكمها، سياسية واقتصادية واجتماعية، ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعى تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.

٧ - التصرف على مستوى المسؤولية: تتجلى مسؤولية القائد عندما تسوء الأمور، وهنا تتطلع المنظمة إلى تصرف القائد ومعالجته للأمور، وهو الاختبار الحقيقى للقائد، فإن الشدائد تصنع الرجال، والقائد الناجح هو الذى يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، وهو الذى يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد.

من فنون القيادة:

١ - فن إصدار الأو امر:

ليكن أمرك واضحاً ,كاملاً ,موجزاً ,دقيقاً ,وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

٢ - فن الاتصال:

من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات.

٣ - فن التأنيب:

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.

- أنِّب ولكن بعد تحرى الحقيقة كاملة بملابستها ,وتجنب إثارة الجروح السابقة.

- التأنيب الذى لا يتناسب مع الخطأ يعطى نتيجة عكسية.

٤ ـ فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة ,واعترف بإنجازات الأفراد ,وشجع معاونيك دوماً.

- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه ,وتقبل أفكارهم التجديدية.

- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.

٥ ـ فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.

- لا تجمع المعاقبين فى عمل واحد ,فالاجتماع يولد القوة ,وقوة الشر هدامة.

- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.

- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.

مزالق القيادة

١ ـ الاستبداد.

٢ ـ التفريط.

٣ ـ الكبر والعجب ورفض النقد.

٤ ـ غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأو لويات.

٥ ـ مخالفة الفعل للقول.

٦ ـ الاستئثار بشىء دون الأفراد.

٧ ـ تعيين نائب ضعيف.

هذا غيض من فيض مما كتب عن القائد الناجح والقيادة الفذة.

ولا شك بأن كل فرد بحاجة لتدريب نفسه وتطويرها لكى يصبح قائداً ناجحاً.

فالقائد والقيادة حاجة ملحة فى كل التجمعات والمجموعات كبيرها وصغيرها، فالأسرة مجموعة وقائدها الأب، وكذلك نجد فى الصف المدرسى والمدرسة والمعمل والشركة.. إلخ.

■ ■ ■

كيف يوجه القائد أتباعه؟

تعتبر مهارة التوجيه هى أكثر المهارات استخدامًا من القائد، فالعمل اليومى ملىء بالتوجيه الصادر من القيادة تجاه المرءوسين، وعلى القادة أن يتعلموا مهارات التوجيه المختلفة لضمان سرعة وكفاءة إنجاز الأعمال.

ومن أساليب التوجيه ما يلى:

١ ـ الأمر.

٢ ـ الارتباط.

٣ ـ الانتقاد.

٤ ـ أسلوب الشطيرة.

أولاً ـ الأمر:

متى يُستخدم؟

لابد أن يُستخدم فى التوقيت المناسب حتى يؤدى دوره المطلوب منه، وأهم الظروف التى يتحتم فيها استخدام الأمر هى الأو ضاع التى يكون فيها الوقت ضيقًا، أو عندما لا يجد الشخص الواجب عليه أداء العمل المطلوب الرغبة فى نفسه لأدائه.

السلبيات:

وعلى القائد أن لا يسرف فى مثل هذا الأسلوب؛ لأنه ما إن يعتاده القائد حتى يصير عادة روتينية وسهلة للغاية، حيث لا يكون لزامًا عليه أن يفكر فيمن يقودهم، وليس عليه إلا أن يصدر الأو امر.

ولاشك أن النتائج العكسية ستكون حصيلة إدمان هذا الأسلوب من انخفاض الروح المعنوية، وعدم مشاركة المرئوسين، ولا الإدلاء بدلوهم، بل وسيتركون القائد يخطئ دونما أية محاولة لتصويبه.

الأسلوب الصحيح لاستخدام هذه الوسيلة

عندما يستخدم القائد أسلوب الأمر فلابد أن يتأكد من أداء ذلك بالأسلوب الصحيح؛ لأن الكثيرين يقتصرون على مجرد إصدار الأوامر ويفترضون فهم الآخرين لهم بينما قد لا يكون ذلك هو الواقع.

ولذلك فعلى القائد وهو يستخدم أسلوب الأمر أن يوضح لفاعل هذا الأمر كل الأمور المتعلقة بهذا الفعل، وليطرح افتراضاته جانبًا حتى لا يتوقع شيئًا ثم يفاجأ بشىء آخر.

ومما يدل على ذلك ما قام به أحد مشرفى الهندسة الجدد فى شركة بوينج سياتل بتوزيع المهام على الموظفين عنده، وكان عددهم خمسة، وكان توزيعه للعمل أو توماتيكيًا، ولم يترك للموظفين أية فرصة للاستفسار، وكان من ضمن المهام التى أمر بها أحدهم، أن ينظف مجموعة من النماذج الرئيسية المصنوعة من الألومونيوم لمحرك الطائرة بـ١٧، وأخبره أنه يريد تنظيفها بحيث لا يدع بها أى أثر للاتساخ.

وكانت هذه النماذج المصنوعة من الألومونيوم توضح كيفية تصنيع المحرك وتجميعه، وكان المطلوب هو تنظيفها من الحبر والشحم، وكانت قيمة الواحد منها فى ذلك الوقت ١٠ آلاف دولار، ولأن المشرف طلب نظافتها بحيث لا يرى فيه أى أثر للاتساخ؛ فما كان من هذا المهندس قليل الخبرة إلا أن أساء الفهم، فجاء بسائل للتنظيف وبذل مجهودًا كبيرًا فى تنظيف المعدن إلى أن لمع، وأزال منه النماذج المهمة.

وذهب فى نهاية اليوم يملؤه الفخر ليعرض عمله على المشرف؛

فما كان منه إلا أن فصله بالرغم من أنه لا يستحق الفصل، لأن المخطئ هو ذلك المشرف الذى لم يعرف كيف يستخدم أسلوب الأمر.

ثانيًا ـ الارتباط:

ونعنى به قدرة القائد على ربط الأتباع بما يريد فعله؛ حتى يتبنوا هدفه على أنه هدفهم ويلتزموا بتحقيقه؛ ولهذا يعد الارتباط من أهم وأقوى أساليب التوجيه والتأثير المباشرة.

الوصفة اليابانية:

والإدارة اليابانية تعد الارتباط عنصرًا هامًا من عناصر الإدارة، ويسمونه بالرينجى، فاليابانيون يفعلون كل ما يمكن من جهد للتأكد من أن القادة والعمال على جميع المستويات قد أدلوا بدلوهم بشأن اقتراح ما ولا يتم تنفيذ هذا الاقتراح، حتى تتاح الفرص للجميع لدراسته وإبداء وجهة النظر فيه.

إيجابيات هذه الوسيلة

وقد يستبطئ المدراء من الدول الأخرى القرارات عند اليابانيين التى تستغرق وقتًا أكثر من مثيلاتها من الدول الصناعية الكبرى، لكن مع هذا تجد المؤسسة اليابانية مرتبطة تمامًا وملتزمة بتحقيق الهدف وتحصيل النتائج الإيجابية بمجرد اتخاذ القرار، وعندئذٍ يقوم اليابانيون بتنفيذ القرار بفاعلية وسرعة مذهلة.

وتبرز قوة أسلوب الارتباط؛ من حيث أننا نحارب بشدة من أجل الأشياء التى نملكها، والارتباط يؤكد على تملك الجميع قادة وأتباعًا للفكرة والقرار، وهذا يفسر التفانى الذى تجده من الجميع فى سبيل تحقيق القرار.

وهنا يحكى لنا هو رد شولتز عن سر نجاح سلسلة محلات

المشروبات الأمريكية ستاربكس؛ فيقول: (إذا أردت أن أحدد شيئًا يجعل ستاربكس متفوقة على مثيلاتها من الشركات؛ فهو إدخال نظام الشراكة والذى أصبح جميع الموظفين من خلاله شركاء)، ويكمل: (وقد كان هدفى أن أربط بين قيمة المساهمين والمكافآت بعيدة المدى للموظفين، كنت أريد أن تُتاح للموظفين فرصة للمشاركة فى مزايا النمو، وأن أو ضح الارتباط بين ما يقدمونه من مساهمات وبين ازدياد قيمة الشركة).

فى أى المجالات يُستخدم؟

وأسلوب الارتباط يمكن استخدامه فى جميع الأشياء؛ من القيم والمبادئ حتى مشاركة المعلومات، إلا أن أهم المجالات التى ينبغى على القائد أن يسعى لتحقيق الارتباط فيها هو مجال الإنجازات والنتائج.

فالقائد الذى ينسب كل الإنجازات لنفسه ويرى الأتباع مجرد منفذين لتعليماته؛ لاشك أن الفشل سيقابله فى منعطف ما من حياته القيادية، فالمشاركة فى الإنجازات وإحساس الأتباع بأنهم قد حققوا للمؤسسة إنجازات كبيرة تحت قيادة هذا القائد البارع؛ توفر للقائد ولاء لا حدود له، وضمانًا لاستمرار عطاء الموظفين بما يضمن مصلحة المؤسسة والأهداف المطلوب تنفيذها.

ثالثًا - انتقد سرًا كلما أمكن:

فإذا أراد القائد أن يكون له أعداء وأن يصعب من مهمته القيادية؛ فليس عليه إلا أن يبين للشخص خطأه علانية، وبالتالى سيحرج ذلك الشخص، وربما امتنع عن اتباعه، ويزداد الأمر سوءًا إذا كان الحضور يؤيدون الشخص الذى انتقدته؛ فلربما أدى ذلك إلى خلق المزيد من الأعداء.

رابعًا ـ أسلوب الشطيرة:

لا يخفى على أى إنسان كم للمدح من أثر على الممدوح؛ ولذلك يعتمد أسلوب الشطيرة على أن يقول القائد شيئين طيبين عن الشخص المُنتَقَد من قبل الحديث وبعده.

ولنفترض أنك مضطر إلى انتقاد أحد مرئوسيك لأنه يصل إلى العمل متأخرًا عن موعده عشرين دقيقة كل صباح، فعليك أن تجد شيئين يفعلهما هذا الشخص على نحوجيد، ثم انتقده على النحوالتالى:

(أنت تكتب تقارير رائعة، ودائمًا ما تكون دقيقة وجيدة، وكانت النصيحة التى لفتَّ نظرنا إليها عظيمة القيمة ساعدتنا فى مهمتنا)، والآن تقوم بوضع النقد: (ولكن حضورك إلى العمل متأخرًا عشرين دقيقة كل صباح يلحق بنا الضرر، وكثيرًا ما يتصل بنا عملاء قبل مجيئك ولا نضطر إلى اتخاذ القرارات دون الحصول على نصيحتك؛ ولذا ما أتوقعه منك أن تأتى فى موعدك من الآن فصاعدا).

ثم قم باستيفاء الشطيرة بإضافة شىء آخر عن حسناته: (وللحق؛ فإنى أعتمد على النصائح التى تتضمنها تقاريرك، وبدونك لن يكون أدائى ولا أداء المؤسسة بمثل هذه الجودة).

وختامًا

حتى ينجح توجيهك لأتباعك، لابد أو لًا أن تعلم إلى أين أنت سائر، فكما يقول ستيفن كوفى: (فقد يقود الإنسان سيارته بكفاءة عالية، ولكن إذا كان لا يملك خارطة للطريق واتجه الوجهة الخطأ، فإن عمله لا يتسم بالفاعلية، ولوأن طائرة متجهة من لندن إلى موسكوانحرفت عن مسارها درجة واحدة؛ لوجدت نفسها أخيرًا فى مطار القاهرة).

الحسم

ونقصد به انفاذ الرأى بصورة حاسمة ,وهى صفة تحوى المبادرة والحزم معا ,وبدونها تتعطل الأعمال بل وتنتشر الفوضى، وربما كان القرار الحازم غير الكامل والمتبوع بتنفيذ جيد أفضل من الانتظار الطويل بقرار مثالى مدروس ولكنه متأخر.

ولما كثر اللغط وارتفعت أصوات المسلمين فى سقيفة بنى ساعدة لاختيار خليفة لرسول الله ﷺ، حسم عمر بن الخطاب الموقف قائلاً: يا معشر الأنصار، ألستم تعلمون أن رسول الله ﷺ قد أمر أبا بكر أن يؤم الناس؟ فأيكم تطيب نفسه أن يتقدم أبا بكر، فقالت الأنصار: نعوذ بالله أن نتقدم أبا بكر. (الطبرى ٢٠٢/٣). فبادر عمر قائلاً: ابسط يدك أبا بكر، فبسط يده، فبايعه عمر، ثم بايعه المهاجرون، ثم بايعه الأنصار، وحسم الأمر، بفضل من الله أو لاً ثم ببداهة عمر ومبادرته.

ولما اختلف الناس فى قتال مانعى الزكاة قام أبوبكر فقال: والله لومنعونى عقالا كانوا يؤدونه لرسول الله ﷺ لقاتلتهم عليه.

وتتحقق تلك الصفة باتخاذ القرار السريع المدروس، لأن تردد القائد يشيع جواً من التوتر والقلق لدى الناس وكذا الشجاعة فى اختيار القرار وتنفيذه.

الدقة والفاعلية

وهما صفتان تكفلان نقل القرارات كما هى إلى حيز التنفيذ , وغالباً ما يحمل التنفيذ وجود عراقيل وعقبات، والفاعلية هى فى القدرة على التغلب عليها، وحل المشكلات المعترضة وتتحقق بتركيز القائد فى جوالمهمة الملقاة على كاهله والعيش بداخلها وأن يصير جزءا منها حتى تتحقق ,وحينما اعترضت الصخرة القاسية أصحاب رسول

الله ﷺ وهم يحفرون الخندق، لجأوا إلى رسول الله ﷺ، فاستطاع كسرها فى ضربات ثلاث وهو يكبر ويكبر من خلفه المسلمون، حتى لا ينقطع جوالتنفيذ ولا تقف العقبة حائلاً عن وصل الأعمال.

ـ كواحد منهم:

لا تستقيم نفوس العاملين بقائد قد صنع حواجز بينه وبينهم أو تكبر عليهم أو عاش فى برج عاجى بعيدا عنهم ,إنما القائد هو من عاش قضايا أصحابه واهتم بمشكلاتهم وبذل جهده فى حلها واهتم بقضايا مجتمعه وأمته وما أصدق ما كان عمر بن الخطاب، حينما كان يذهب يومياً إلى مشارف المدينة، ينتظر البشير الآتى بخبر المعركة، فلما جاء البشير لقيه عمر وسأله: من أين أنت؟ فأخبره، قال: ياعبد الله حدثنى، قال البشير: هزم الله المشركين، وأخذ عمر يسرع فى مشيته والرجل راكب ناقته، وهو لا يدرى أن الذى يسأله هو أمير المؤمنين، حتى دخل المدينة، وسمع الناس يسلمون عليه بإمرة المؤمنين فعرف أنه عمر، فقال له: هلا خبرتنى رحمك الله أنك أمير المؤمنين؟ فقال عم: لا بأس عليك يا أخى.

وقد سبقه نبيه ﷺ حتى كان يصلى قاعدا من كثرة ما حطمه الناس فى دعوتهم وحل مشكلاتهم.

وقد يخالف رأى القائد رأى الأغلبية، أو يدلى بفكرة ولا يقبلها الأتباع، وهذا طبيعى، وتواضع مطلوب، فقد تنازل النبى ﷺ كثيراً عن رأيه وفى أكثر من موضع لرأى الأغلبية أو الرأى الأصوب وكان هذا واضحاً فى أحد، فقد كان الرسول يميل رأيه إلى عدم الخروج لملاقاة القوم، وقال عبد لله بن أبى: هذا هو الرأى.

لكن الرجال أجمعوا على الخروج، حتى لبس الرسول عدة القتال، ولما شعر القوم أنهم استكرهوا الرسول ﷺ على رأيهم، وأظهروا الرغبة

فى النزول على رأيه، رفض ذلك النبى ﷺ قائلاً: ما ينبغى لنبى لبس لأمته (قد القتال) أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه.

ـ الحزم:

والحازم هو الذى يضع الأمور فى مواضعها، فلا يتساهل فى حال تستوجب الشدة ولا يتشدد فى حال تستوجب اللين والحازم هو الذى جمع زمام نفسه بقوة مواقفه وزمام الآخرين لحزم قيادته.

يصف أحدهم شخصية القيادة الحازمة فيقول: إن القيادة الحازمة هى التى تحافظ على تفكير واضح ومنطقى رغم المتاعب وتبحث عن الحقيقة وتمسك بها بكل إصرار مهما كلف الأمر وتثبت فى المأزق بكل صبر ولوانسحب الجميع من حولها وتحكم بدون تحيز لآرائها وتصرفاتها الشخصية وتعترف بأخطائها بكل صدق وأمانة.

وتظهر هنا العلاقة بين القيادة الناجحة واتسامها بالحزم بوضوح إذ أن من أهم معانى القيادة القدرة على امتلاك زمام الأمور وهذا لا يتأتى للقيادة إلا بعد أمور كلها من معانى الجزم:

أولها: القدرة على تسيير الأمور وقت الرخاء والشدة، فالرجل الضعيف المتخاذل لا يستطيع أن يقود أفراده ويوحد صفوفهم ويشد أو اصرهم وقت الرخاء فكيف به وقت الشدة حيث تزداد الحاجة إلى الحزم والقوة.

ثانياً: الوقوف أمام الأهو اء فالرئيس الحازم لا تتلاعب به الأهو اء ولا تتقاذفه الآراء فبحزمه يستطيع أن يضع الأمور فى نصابها الصحيح دون أن يدع فرصة للأمور أن تتسيب أو تسير لتخدم غير المصلحة المناطة فى عنقه، فهو وبحكمته وحزمه يسمع لذوى الحجة والمنطق الصحيح ويقف واضحاً حازماً أمام ذوى الأهواء مما يؤهله للسير بقافلته دون تعثر.

ثالثاً: الوصول إلى الهدف ولوكان صعباً سمة الحازم فمعنى الإصرار لا يفترق عن معنى الحزم، إذ إن القائد الحازم الذى رسخ فى نفوس مرؤوسيه ضرورة تحقيق الهدف، يجد نفسه فى مقدمة من يصر ويسعى جاداً ليكون قدوة بحزمه وإصراره حتى يصل هو ومرؤوسوه إلى ما تطلعوا إليه وذلك خلاف القائد المتخاذل الذى ينقطع به الطريق فى المنتصف.

هؤلاء الذين يعتقدون أن الحزم فى الانفعال المفاجئ، بعد هدوء طويل، أو فى الشخصية الصاخبة السريعة الغضب، أبعد ما تكون نظرتهم عن الصواب، إذ أن الحزم هو التفكير الهادئ الواضح المنطقى رغم المتاعب، ولذلك فإن الحزم هو أقصر طريق للتنفيذ، عندما يحقق معناه، بلا تكلف ولا شطط.

■ ■ ■

القيادة الإدارية وأنواعها

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادى بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية إختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم فى التنظيم وبالتالى على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفء وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابى على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لإكتساب الفرص والمكافآت.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها: كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهروا فى التاريخ، لكن القيادة لم تكن فى كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعى الرصد المستمر والدراسة والمناقشة.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذى يمارسه القائد الإدارى فى مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأو امر والإشراف الإدارى على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع فى هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

ويمكن تصنيف القيادة إلى

١ ـ القيادة الرسمية:

وهى القيادة التى تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم «أى اللوائح والقوانين» التى تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذى يمارس مهامه من

هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفى والقوانين واللوائح المعمول بها.

٢ ـ القيادة غير الرسمية:

وهى تلك القيادة التى يمارسها بعض الأفراد فى التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعوم الوظيفى، فقد يكون البعض منهم فى مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين فى بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة فى تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه فى المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان فى كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان فى شخص واحد.

ثانيا: هل القائد يولد أم يصنع؟

وهو تساؤل مشهو ر اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافا واسعًا، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول وارين بينسى: لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك: لم يولد أى إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة فى الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليًا كقائد ومثله بيتر دركر يقول: القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك.

والذى يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية، كما

قال النبى ﷺ للأحنف بن قيس رضي الله عنه إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلنى عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذى جبلنى على خلقين يحبهما الله ورسوله.

ثالثا: صفات القائد الإدارى

قام كلا من دانى كوكس (Danny Cox) وجون هو فر(John) على مجموعة من القادة الإداريين فى بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هى:

١- **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** بحيث لا يستطيع القائد الفعّال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها فى حياته العامة (الشخصية) والأخرى فى العمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

٢- **النشاط العالى:** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس فى القضايا الجليلة فى حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

٣- **الإنجاز:** فالقائد الفعّال تكون لديه القدرة على إنجاز الأو لويات، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأو لويات وإنجازها.

٤- **امتلاك الشجاعة:** فهناك فرق فى الطريقة التى يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجرىء المقدام قد يلجأ إلى المشى على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، فى حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشى بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

٥- **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية

للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التى لا تجدى نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاَق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

٦ـ **العمل الجاد بتفان والتزام:** فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

٧ـ **تحديد الأهداف:** فجميع القادة الفعَالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتى تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

٨ـ **استمرار الحماس:** إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التى لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنموالقائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد فى حيرة حول الكيفية التى يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

٩ـ **امتلاك الحنكة:** فالقائد الفعَال هو ذلك الشخص الذى يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

١٠ـ **مساعدة الآخرين على النمو:** فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنموالذاتى فقط، وعندما يكون جوالعمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدى إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

أما د.السيد عليوة حدد الصفات الشخصية والقيادية كما يلى:

الصفات الشخصية

١ - السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

٢ - الهدوء والاتزان فى معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

٣ - القوة البدنية والسلامة الصحية.

٤ - المرونة وسعة الأفق.

٥ - القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

٦ - المظهر الحسن.

٧ - احترام نفسه واحترام الغير.

٨ - الإيجابية فى العمل.

٩ - القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

١٠ - أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

الصفات القيادية: كالمهارات والقدرات الفنية والتى يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلى:

١ - الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

٢ - الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

٣ - القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.

٤ - القدرة على اتخاذ القرارات السريعة فى المواقف العاجلة دون تردد.

٥ - الثقة فى النفس عن طريق الكفاءة العالية فى تخصصه واكتساب ثقة الغير.

٦ - الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.

٧ ـ الديمقراطية فى القيادة وتجنب الاستئثار بالرأى أو السلطة.

٨ ـ القدرة على خلق الجوالطيب والملائم لحسن سير العمل.

٩ ـ المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

١٠ ـ سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.

١١ ـ توخى العدالة فى مواجهة مرؤوسيه.

١٢ ـ تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

رابعا: اختيار القادة الإداريين واكتشافهم

تفشل الكثير من المنظمات فى الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل فى الإجراءات التى تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالبا ما يؤاخذ أشخاص واعدين جدا بخطأ واحد فى حين يصل المحظوظون متوسطوالكفاءة إلى المراكز العالية.

فعملية اختيار القادة الإداريين غاية فى الدقة وتتطلب عناية بالغة، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

أولا : تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ فى الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

١ ـ توافر الصفات المطلوبة فى القائد الإدارى.

٢ ـ الكفاءة فى العمل والقدرة على الإنتاج.

٣ ـ أن تكون التقارير التى كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات.

٤ ـ أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما.

٥ ـ أن يكون مارس أعمال القيادة فى المستوى الإشرافى الأول بنجاح.

٦ ـ أن يكون الاختيار النهائى مبنى على نتائج التدريب.

٧ ـ توافر الصفات العامة والخاصة التى تلزم الوظيفة المرشح لها.

ثانيا: أن يكون الترشيح قبل التعيين فى الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحرى الدقة اللازمة فى إجراء عملية الاختيار.

ثالثا: أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادى المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

١ ـ التقارير عن المرشح فى نهاية الدورة التدريبية.

٢ ـ التقرير الفنى عن أداء وإنتاج المرشح الذى تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفنى فى أدائه.

٣ ـ التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإدارى بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.

٤ ـ التقرير عن النواحى السلوكية والعقائدية.

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة فى التعيين لإصدار القرار اللازم.

ويتأثر إختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشىء فى جوهرها عن إختيار المدير ومن أهمها:

حجم المنظمة ونوعها

فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.

١ ـ موقع المنظمة: فوجود المنظمة فى منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها فى منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.

٢ ـ نوع المشكلة التى تصنع الموقف الذى بدوره يصنع القائد: فهل هى مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة استخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة فى حرب ١٩٤٨م ضد اليهو د فى فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليوسنة ١٩٥٢م.

٣ ـ نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم: أى مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التى تقع عليها والأذى الذى قد يتوقعها.

٤ ـ المناخ المناسب لظهو ر القائد والقدرة على الاستمرار فى الوقوف من حوله: فالمناخ الديمقراطى يساعد على ظهو ر القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادى الذى يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا فى الخفاء.

٥ ـ الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر فى صنع القيادات وظهو رها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.

٦ ـ مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر فى صنع القيادات وظهو رها، ففى المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة فى الأجل الطويل).

خامسا: الأخطاء الرئيسية فى عملية التقييم

قد لا ينتج معلومات دقيقة ومتكاملة عن عملية التقييم فى

العديد من المنظمات مما يجعل كبار المديرين عرضة للكثير من الأخطاء عند تقييمهم للمرشحين، ومن تلك الأخطاء الرئيسية النزعة إلى المبالغة فى تقدير أهمية بعض الصفات والخصائص مثل:

المهارة فى العمل كعضوفى فريق: يفضل كبار المديرين الأشخاص الذين يديرون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلالم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم فى حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديرى الإدارات والأقسام وموظفيهم، إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق فى حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق، ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا فى حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم، فهم مستقلون فى تفكيرهم ولا يمانعون فى اتخاذ القرارات بأنفسهم وهى قرارات تجعلهم فى عزلة عن المجموعة.

١ ـ التدريب الشخصى:

من الاعتقادات الخاطئة والشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصى والمباشر لهم، إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون إختيار مرشحين أقوياء ومتمكنين ومن ثم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم والاستفادة من أخطائهم.

٢ ـ البراعة فى الأعمال التشغيلية:

كثير من كبار المديرين يبالغون فى تقدير قيمة المديرين الجيدين فى أداء الأعمال التشغيلية وفى حل المشكلات لأنهم يسهلون وييسرون

عليهم العمل، وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون فى وضع جيد فى منظماتهم، إلا أنهم غالبا لا يكونون قادة فعالين، حيث يعتمد هؤلاء المديرون الفنيون والمختصون بشكل رئيس على الأنظمة والسياسات والإجراءات فيكون هناك جمود تام، لذا فإنهم يعتقدون أنه على كل شخص أن يعمل بنفس الأسلوب والطريقة، فهؤلاء يمكن أن ينجحوا فى منظماتهم وأن يصلوا إلى أرفع المراكز، لكن هذا الأمر قد يؤدى إلى اغتراب وانعزال الآخرين فى المنظمة والحد من إبداعهم.

٣ ـ الخطابة الفعالة:

إن كبار المديرين يبالغون فى أهمية كيفية الظهو ر أمام الناس، وبشكل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف.

٤ ـ الطموح الواضح:

يتسبب الانطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح فى فقد الكثير من الناس للترقيات المستحقة، ولسوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قد لا يكون معبرا عنه.

٥ ـ التشابه والانسجام:

كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لديهم خلفيات وتجارب وصفات تشبههم، وفى بعض الأحيان فإن المرشحين الواعدين يتم تجاهلهم بسبب الاختلاف فى العرق أو الجنس أو الخلفية الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية أو الأكاديمية أو الجغرافية أو بسبب أنهم لم يتولوا مناصب فى شركات متشابهة.

سادسا: المهام الأساسية للقائد المدير

لا شك أن القيادة لا تأتى بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا

تأتى بالمال أيضاً، بل هى قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفى عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية فى المنظمة التى يديرها حتى يصلح أن يكون فى هذا المقام، وتقسم مهام القائد فى الغالب إلى قسمين:

مهام رسمية تنظيمية:

وتتلخص المهام الرسمية فى مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإدارى فى المنظمة لكى تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلى:

١ ـ التخطيط:

أى رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية فى ذلك كله. ولكى يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية. وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة فى إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق فى الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن فى إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولوتلك الطموحات الذاتية التى يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.

٢ ـ التنظيم:

أى تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع

العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب فى مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعى الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية فى الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التى تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط فى مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه فى هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدى دوراً كبيراً فى دفع العاملين إلى المشاركة فى العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم فى تحقيق الأهداف وبهذا يكفى نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والانفلات.

٣ ـ التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأو ل والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية:

وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التى تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذى يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التى تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

٤ ـ تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية:

وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات

الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع فى أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

٥ ـ المتابعة والإشراف:

فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التى يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

مهام غير رسمية

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصى فى التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير فى تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

١ ـ الإهتمام بالجماعات غير الرسمية:

وهى عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعى، وفى كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختيارى أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمى كجماعات الاختصاص العلمى أو الانتماء الإقليمى أو الدينى أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب فى خدمتها.

٢ ـ الاتصال مع الجماعات المختلفة فى المنظمة:

بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمى الذى يفرضه العمل وغير الرسمى الذى يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات والاضطرابات التى قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

٣ ـ المشاركة:

وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار فى المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية فى إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً فى ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

٤ ـ مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة:

فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه فى الرأى والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفى عليه احتراما وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه فى القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

٥ ـ درجة الرعاية التى يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية فى التعامل:

كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفووالصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم وهى تمارس أدوارها اليومية فى العمل.

٦ ـ مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية فى إطار الأعراف العامة:

وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافى للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

٧ ـ المهارة فى تنظيم الوقت وإدارته:

وذلك من خلال تحديد المهمات المطاوب إنجازها وتحديد الأو لويات وتتابعها الإنجازى على مراحل الزمن، وتلافى الأو قات المهدورة.

سابعا: النظريات القيادية

هناك العديد من النظريات التى تناولت القيادة من جوانبها المتعددة، ومن هذه النظريات:

أولا: نظريات التأثير على المرؤوسين

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التى تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه، بغض النظر عن فعاليته كقائد، وهى من أو ائل النظريات القيادية ومنها:

١ ـ السمات القيادية:

وهى صفات شخصية يمتلكها القائد، مثل: القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد ويتأثروا به.

٢ ـ القدوة:

حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذى يعتبرونه نموذجا لتصرفهم، وعندما لا يكون تصرف القائد قدوة، فإنه يرسخ عدم الثقة فى نفوس مرؤوسيه.

٣ ـ الحزم والإصرار:

يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه فى طلبه وإصراره عليه، ويكون هذا القائد عادة صريحا وواضحا فى طلبه.

٤ ـ التبرير المنطقى:

القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره وتسويغه لهم.

٥ ـ التودد للمرؤوسين والثناء عليهم:

بعد ذلك يطلب منهم ما يراد أداؤه، وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه.

ثانيا: نظريات سلوك القائد وقدراته:

تطورت هذه النظريات عن سابقاتها، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

١ ـ القائد السلطوى:

هو القائد الذى لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على

تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة.

٢ ـ القائد الميال للإنجاز:

بحيث يميل القائد للإنجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره.

٣ ـ القدرة على حل المشاكل:

فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القائد يكون ذكيا وقادرا على وضع الخطط والإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة.

٤ ـ القدرة على المبادرة:

فالقائد الفعَال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعتبر هذا القائد ممن يثقون بأنفسهم ولديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل والثغَرات.

٥ ـ القدرة الفنية:

بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذى يمتلك قدرات فنية فى العمل الذى يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة وأكثر فعالية.

٦ ـ دعم المرؤوسين:

فالمدير الذى يشجع مرؤوسيه ويثنى عليهم ويمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء، يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء.

٧ ـ التغذية الراجعة:

وهى خاصية مهمة لابد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا،

بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التى يسعون لتحقيقها، كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعّال وفى ذلك تعزيز إيجابى لهم.

ثالثا: نظريات النمط القيادى:

وتصف هذه النظريات نمط القائد الذى ينشأ عن مجموعة توجهات القائد وبناءا على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادى والذى قد يكون فعّالا أو غير فعال، ومن هذه النظريات:

١ ـ أنماط استخدام السلطة:

أى مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التى وضحت هذه الأنماط ومنها:

أ ـ نموذج وايت وليبيت: ومن هذه الأنماط.

السلطوى (الأو توقراطى): حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة والاستجابة.

النمط المشارك: وهو النمط الفعّال فى هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار، ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال)، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التى يقوم بها على أقسام المنظمة، ويتخذ فى هذا النمط قراره بأسلوبين هما:

القرار بالإجماع: بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع، وبعد ذلك يتخذ القرار الذى يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية.

القرار الديمقراطى: القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه.

النمط المتسيب: وفيه يخوّل سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفى بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

ب - نموذج تننبوم وشمت: ويسمى (نظرية الخط المستمر فى القيادة)، ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هى:

- يتخذ القرار بشكل أو امر على المرؤوسين تنفيذها.

- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين.

- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم.

- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.

- تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطى ويتخذ القرار بناءا على رأى الأغلبية.

- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.

- يعطى الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

جـ - نموذج ليكرت: حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هى:

المتسلط الاستغلالى: يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.

المتسلط النفعى: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.

الإستشارى: يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم فى بعض جوانب القرار.

الجماعى - المشارك: تتم مشاركة المرؤوسين فى صنع القرار الذى يتخذ بالأغلبية، وقد دعا ليكرت لاستخدام هذا الأسلوب القيادى لاعتقاده بفعاليته، وذلك لأن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا فى مجال صنع القرار.

٢ ـ أنماط تعتمد على افتراضات القائد.. ومنها:

أ ـ نموذج مكريجور: نظرية(x) يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب فى العمل و يتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه،ويجب توجيهه و مراقبته و معاقبته إذا خالف التعليمات.

نظرية(y) يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية،ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة و التهديد،وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته،الإثراء الوظيفى،التوسع الوظيفى،المشاركة فى صنع القرار،ويفترض فى الفرد أنه قادر على الإبداع.

ب ـ نموذج أوشى (نظرية Z): ويفترض (أوشى) أن الفرد الأمريكى يختلف فى ثقافته عن الفرد اليابانى، وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشى) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية: القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الاجتماعية،التنظيم غير الرسمى يجب أن تمارس فى المؤسسات الأمريكية على الشكل التالى: القرار بالأغلبية،حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لأسفل، المسؤولية الجماعية و الفردية معا، التنظيم الرسمى و البيروقراطى مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة و الاحترام المتبادل.

٣ ـ أنماط تعتمد على اهتمامات القائد بالإنتاج والأفراد معا: كنموذج بليك وموتون.

رابعا: النظريات الموقفية فى القيادة

يقول أصحاب هذه النظريات و مؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا

يمكن أن تعزى لنمط قيادى محدد،فالموقف الذى يتواجد فيه القائد هو الذى يحدد فعالية القائد. ومن هذه النظريات:

١ - نموذج فيدلر: فى هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما:

الأمر الأول: وصف القائد لمرؤوسه الأقل تفضيلا عنده،فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس).

الأمر الثانى: الموقف القيادى و يقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة(ج) أو سيئة (س).

هيكلة المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ).

قوة القائد: قد يكون قويا (ق) أو ضعيفا (ض).

وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففى أحد المواقف (س، غ، ص) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام، وفى المواقف الأربعة التالية: (س، غ، ق)، (س، م، ض)، (س، م، ق)، (ج، غ، ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.

وفى المواقف الثلاثة الباقية:

(ج، غ، ق)، (ج، م، ض)، (ج، م، ق) تكون سلطة القائد قوية، ويلزمها قائد يركز على المهام والعلاقات الإنسانية.

٢ - نموذج هاوس وإيفانس:

أطلقا عليه (المسار والهدف)، وبينا أن المهمة الأساسية للقائد هى توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق

بالاعتماد على نظرية التوقع و نظريات الحفز أما العوامل الظرفية فى هذا النموذج فهى:

- بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، والعلاقة بالزملاء.
- صفات العاملين: حاجاتهم، الثقة بالنفس وقدراتهم.
- أما الأساليب القيادية التى يمكن للقائد استخدامها فى ظل هذه الظروف فهى:

المساند: يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم.

المشارك: يعطى المرؤوسين المجال للمشاركة فى صنع القرار.

الإجرائى: يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح.

الإنجازى أو التحدى: يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم.

٣ - نموذج فروم وياتون:

أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبينا فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذى يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أولا)، وتتعلق هذه الأسئلة: بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات،هيكلة المشكلة، أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، مدى قبولهم للقرار الذى يصنعه القائد بنفسه، مدى مشاركة المرؤوسين فى تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة وإحتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين، أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهى:

- يصنع القرار لوحده.
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.

- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة.
- يصنع القرار بشكل جماعى مشارك.

٤ - نظرية الشبكة الإدارية (The managerial Grid Theory):

استطاع روبرت بلاك و جين موتون فى عام ١٩٦٤م تصنيف السلوك القيادى فى خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة فى كل منها ببعدين أساسين هما:

١ - درجة الإهتمام بالإنتاج (المهمة).

٢ - درجة الإهتمام بالأفراد (العلاقات).

الشكل السابق: نموذج الشبكة الإدارية ويبين الأنماط القيادية الخمسة التى تضمنتها الشبكة الإدارية فى نموذج بليك وموتون.

يلاحظ من الشكل السابق أن البعد الأفقى لها يعبر عن بعد الإهتمام بالإنتاج،بينما البعد الرأسى عن بعد الإهتمام بالأفراد (العاملين)، كذلك يلاحظ تحديد كل من بليك و موتون لخمسة أنماط إدارية (١/١ - ١/٩ - ٩/١ - ٥/٥ - ٩/٩) يعبر كل منهم عن درجات مختلفة من الإهتمام بكل من البعدين، بحيث يعبر الرقم الأول (من اليسار) عن درجة الإهتمام التى توليها الإدارة للأفراد،بينما يعبر الرقم الثانى عن درجة اهتمامها بالإنتاج فمثلا النمط (٩/١) يعبر عن درجة منخفضة جدا للإهتمام بالإنتاج (١) ودرجة مرتفعة جدا للإهتمام بالأفراد (٩).

ومن هذه الأنماط القيادية

١ - النمط (١/١) الإدارة السلبية (المتساهلة) (Impoverished Management):

إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا جدا

للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالى فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هى عدم تحقيقهم لأى أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أى درجة معقولة من الرضا الوظيفى بين العاملين فى وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

٢ ـ النمط (٩/١) الإدارة العلمية (السلطوية) (Scientific Management):

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الإهتمام بهم إلى درجة كبيرة (١)، ويعكس هذا النمط الإدارى المبادئ التى نادى بها فردريك تايلور فى نظريته (الإدارة العلمية)، ويؤمن القادة الإداريين بوجوب استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم،ودائما ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذى يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

٣ ـ النمط (١/٩) الإدارة الاجتماعية (Social Club Management):

يعكس هذا النمط الإدارى اهتماما كبيرا بالعنصر الإنسانى ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة فى تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أى مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

٤ ـ النمط (٥/٥) الإدارة المتأرجحة (Pendulum Management):

يشبه هذا النمط الإدارى ببندول الساعة الذى يستمر فى التأرجح بين طرفى المدى الذى يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين،ففى بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (٩/١) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب

العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (١/٩) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج،وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.

٥ ـ النمط (٩/٩) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق) (Team Management):

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإدارى يولون عناية فائقة واهتماما كبيرا لكل من بعدى الإنتاج والعاملين، فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعى يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وينبنى ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشرى وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالى يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين فى تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

وبمثل هذا الأسلوب القيادى تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

■ ■ ■

التفــاوض

يعتبر التفاوض من المجالات الهامة والحيوية التى ترتبط بالمنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها وحجمها، كما أن التفاوض يعتبر سمة من سمات النشاط التجارى بصفة عامة، ومن المجالات المهمة التى يستخدم فيها التفاوض المجال التجارى والاقتصادى إذ يستخدم التفاوض فى نشاط الشراء والبيع والتصدير والاستيراد والترويج والتوزيع والنقل والتمويل والعلاقات العمالية وعقود المشروعات العامة وعلى مستوى منظمات الأعمال فإن التفاوض هو جزء رئيسى من الأنشطة التى تمارسها هذه المنظمات، وبالرغم من أن التفاوض التجارى قديم منذ عرف الإنسان التجارة إلا أنه لم يعد يعتمد فقط على الخبرة التجربة والخطأ واللباقة عند الممارسة العملية بل أصبح له مبادئ وقواعد واستراتيجيات علمية تحكمه. وإن كانت الأصول والمبادئ العلمية لا تلغى أهمية وضرورة توافر المهارات الفردية فى المفاوض مثل الثقة بالنفس والقدرة على الحوار والإقناع والاتزان والمثابرة والصبر كما أنها لا تلغى الخبرة العملية فى ممارسة العمل التفاوضى ومن هنا فإن التفاوض لا بد أن يجمع بين العلم والفن لضمان نجاحه وفاعليته.

مفهوم التفاوض

تتضمن كلمة مفاوضات باللغة العربية جانبى الأخذ والعطاء، وتعنى باللغة الإنجليزية العملية التى تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف الوصول إلى اتفاق حول قضية ما. وهناك عدة تعريفات للتفاوض ومنها:

١ـ إنها تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر والتى من خلالها يقوم الطرفين أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل الى تسوية مقبولة تحقق مصلحة لكل منهما.

٢ـ نوع من الحوار وتبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدى الى حسم القضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم وفى نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم.

٣ـ موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام جميع أساليب الإقناع للمحافظة على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين فى إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

أركان التفاوض

١ـ وجود مسالة أو قضية موضع اهتمام لأكثر من طرف اوصراع بين أطراف معينة بحيث يسعى كل طرف من أطراف التفاوض من خلال التحاور والتفاعل والإقناع إلى إيجاد حل لها أو التوصل الى اتفاق معين تلتزم به الأطراف المفاوضة.

٢ ـ وجود طرفين على الأقل وقد يكون الطرفان فردين أو جماعتين أو منظمتين.

٣ ـ المفاوضات علاقة اختيارية إرادية لا تفرض على الأطراف كما لا يتم فرض حلول على الأطراف المعنية.

٤ ـ وجود اهتمام مشترك اومصالح مشتركة بين الأطراف.

٥ ـ اعتقاد كل طرف بأن التفاوض هو أفضل الوسائل المتاحة للتوصل

الى حل مقبول أو القضية موضع الاهتمام أو للنزاع القائم أو الذى سيحدث.

خصائص التفاوض

يعتبر التفاوض عملية متكاملة وليس مجرد نشاط لمواجهة موقف طارئ أو مؤقت أو هو عبارة عن مأزق أو أزمة يسعى المفاوض للخروج أو التخلص منها، فالتفاوض هو عملية متكاملة تحتاج إلى التخطيط والتحضير الجيد لممارستها وتنظيم مناسب من الأعمال وبناء عليه فهناك مجموعة من الخصائص التى تتميز بها العملية التفاوضية يمكن عرضها على النحوالأتى:

١ـ عملية التفاوض عملية هادفة: ـ أى تعقد بغرض فض النزاع أو حسم الخلاف حول قضية معينة ولكن استمرارها يرتبط باستمرار المصالح المشتركة وانهيارها يترتب عليه انهيار تلك المصالح.

٢ـ التفاوض عملية اجتماعية: ـ فهى تتأثر بالجوالاجتماعى المحيط وبهيكل العلاقات الاجتماعية واتجاهات الأطراف المتفاوضة والعادات والتقاليد واللغة..إلخ كما تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين أطراف التفاوض وبالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما.

٣ـ تتأثر عملية التفاوض بشخصية ومهارات المفاوضين وخبراتهم واتجاهاتهم وبالقوى والموارد المتاحة.

٤ ـ التفاوض علم يحتاج إلى التخطيط والاستعداد الجيدين ويسترشد باستراتيجيات متنوعة ويستخدم تكتيكات متفاوتة ويستلزم متابعة وتقييم وله مبادئ وأصول تحكمه.

٥ـ التفاوض فن من حيث اعتماده على مهارات المفاوضين وخبراتهم وذكائهم ولباقتهم وقدرتهم على التصرف.

٦- العملية التفاوضية لها أبعاد سلوكية تتمثل فى القدرة على الاتصال والإنصات الجيد والإدراك والقدرة على التأثير فى سلوك الآخرين والتنبؤ به.

٧- العملية التفاوضية لها أبعاد مستقبلية فهى لا تعالج مشاكل الحاضر بل وتأخذ فى الاعتبار الآثار المستقبلية.

أشكال التفاوض التجارى فى منظمات الأعمال

ان التفاوض التجارى الذى غالباً ما تلجأ إليه الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعتها لحل النزاعات أو الخلافات أو للوصول الى اتفاق يأخذ أشكال مختلفة ومتنوعة منها باختصار:

١ - التفاوض مع العملاء.

٢ - التفاوض مع الموردين.

٣ - التفاوض مع المنظمات التنافسية.

٤ - التفاوض مع المؤسسات المالية.

٥ - التفاوض مع الأجهزة الحكومية.

٦ - التفاوض مع وسائل النشر.

٧ - التفاوض فى الاهتمامات والمصالح.

٨ - التفاوض فى الحقوق.

الطبيعة الديناميكية للتفاوض

ينطوى التفاوض فى الواقع على حركة من جانب الأطراف المتفاوضة نحوبعضهم البعض حتى يتم التوصل الى حل مقبول ومرضى تتحقق من خلاله المصالح المشتركة. ويحاول كل طرف أن يتقدم أسرع من الآخر وربما فى خطوات أكبر، ويظهر هذا المفهوم الديناميكى

للتفاوض والذى يحدد ان كل طرف يبعد بمسافة كبيرة عن الأخر بما يتعلق بالقضية محور التفاوض والذى يحدد كل منهما الاقتراب إلى الآخر وتقليل المسافة التى تبعد عنهما، ولتضييق هذه المسافة بين الأطراف المتفاوضة يستوجب من كل طرف ضرورة تحديد النقطة التى يجب أن يبدأ منها التقدم وكذلك المكان الذى سوف يتقدم إليه وبالمثل يقوم الطرف الثانى فى عملية التفاوض وتعتمد طبيعة الحركة التفاوضية على مهارات القائمين بالتفاوض وعلى مراكز القوى لأو ضاع المفاوضين عند تحديد المكان المطلوب الوصول إليه فربما يتحرك أحد الأطراف بنشاط وبخطوات سريعة وكبيرة بينما يتحرك الطرف الآخر ببطء والعكس صحيح وربما يتحرك كلا الطرفين بسرعة وخفة وذكاء أو العكس ومن هنا كثير ما تستخدم العبارات التالية عند سير المفاوضات: أننا نتقدم ببطء، أننا نتقدم بصعوبة.

مبادئ التفاوض الفعال

تعد هذه المبادئ القواعد الأساسية التى يجب أن يتحلى بها كل مفاوض ناجح ويحاول دائماً أن تكون هذه المبادئ متوفرة لديه ويعيها جيداً، علماً بأنها مبادئ تتصل بفن العمل التفاوضى وبكافة جوانبه وهذه المبادئ هى:

١ـ مبدأ القدرة الذاتية: يعكس قدرة المفاوض وشخصيته وقدرته على فهم الخصم وتفهمه لطبيعة السلوك الإنسانى وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والإقناع والاستماع وبصفة عامة تناسب قدرته على الموقف التفاوضى.

ومحور هذا المبدأ يقوم على الحفز الدائم لقدرات المفاوض والإنماء المستمر لكل مواهبه وشحذها بحيث يظل متأهبا ومتحفزاً

ومستعداً لما يمكن أن يقوم به الخصم المفاوض من محاولة جره إلى طاولة المفاوضات مستغلاً عنصر جديد اعتقد أنه يمكن الإستفاده به فى العملية التفاوضية وعلى هذا الأساس يتطلب من المفاوض ان يكون على إلمام كامل وبشكل مستمر بكافة المتغيرات والثوابت التى تؤثر على القضية التفاوضية وعلى سيرها.

٢ـ **مبدأ المنفعة:** بالطبع لا تستمر مفاوضات لا تحقق لكل طرف منفعة معينة حتى ولوكانت هذه المنفعة تقليل حجم الأضرار والخسائر التى يمكن لأحد الأطراف تلخيصها فى المقولة الشائعة: إنقاذ ما يمكن إنقاذه وعليه فيجب باستمرار التأكد من توافر عنصر المنفعة أو المصلحة فى استمرار المفاوضات لكل الأطراف وبناء عليه يجب عدم التسرع فى اتخاذ قرار بالقبول أو الرفض لاى مبادرة اواقتراح يتقدم به الطرف الأخر إثناء عملية التفاوض بل يجب إخضاع هذه المبادرة لمزيد من الدراسة التحليلية لاستكشاف جوانبها الخافية والإحاطة بأبعادها حتى يكون القرار سليماً ومناسباً تماماً كما أنه ليست هناك صداقة دائمة ولكن هناك دائماً مصالح دائمة.

٣ـ **مبدأ أخلاقيات التفاوض:** يعنى هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل فى عملية التفاوض، فالتفاوض هو عملية إنسانية واجتماعية تنطوى على علاقات ومصالح فبالرغم من شرعية المناورات والمحاورة إلا أن الخداع المتعمد أو الغش أو التضليل أو الاستهانة لا يجب أن يكون من سمات عملية التفاوض، فالمفاوض أو لاً وأخيراً هو ممثل المنظمة والجهة التى يتبعها وهو واجهتها وصانع سمعتها والفنان الذى يرسم صورتها للآخرين وعليه أن يتحلى بهدوء الأعصاب وأن يكون دائم الابتسام ليعكس جومن الإشراق والتفاؤل وأن لا يظهر أى قلق وأن لا يلجأ إلى الانفعال أو فرض الآراء دون مناقشة الطرف الآخر.

٤ـ **مبدأ الالتزام:** يتمثل ذلك فى التزام كل طرف بتحقيق أهداف الجهة التى يمثلها من ناحية وبتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقات من ناحية أخرى إضافة إلى التزامه بمواعيد ومكان التفاوض وعدم التراجع ومحاولة تغيير بنود الاتفاقية التى تم التوصل إليها مؤخراً سيهدد المفاوضات الناجحة بالفشل.

٥ـ **مبدأ العلاقات المتبادلة:** تظهر أهمية هذه العلاقات فى حالة تكرار التعامل بين الأطراف التفاوضية ووجود مصالح مشتركة مستمرة لاحقة بينهم.

يعنى التفاوض التجارى وجود موقف بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الطرف الآخر بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين فى إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية التجارية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

أما عناصر عملية التفاوض التجارى فتشمل: أطراف التفاوض التجارى التى تكون فى العادة بين اثنين، وقد يتسع الأمر ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة.

كما أنه لا بد من وجود هدف أساسى تسعى إلى تحقيقه وأنت تتفاوض حول أى صفقة وتضع من أجله الخطط والسياسات؛ فبناء على الهدف يتم قياس مدى تقدم جهو د التفاوض.

غير أن العنصر الأهم فى العملية التفاوضية هو المفاوض؛ الذى لا بد أن يمتلك خصائص تساعده على القيام بعقد أى صفقة تجارية. ومن أبرز المهارات المطلوبة للمفاوض التجارى أن يمتلك القدرة على الرد السريع، والقدرة على التفكير السريع وتعطيل الطرف الآخر من

خلال الأسئلة الذكية والمناورة، إلى جانب الحزم فى التعامل مع إظهار اللين عند الحاجة، .

وكذلك اللباقة، والحنكة، والإلمام الكامل بأكثر المسائل التجارية تعقيدا، والقدرة على المباغتة والمهاجمة بالأدلة والبراهين، والاهم هو هدوء الأعصاب فى حالة استفزازه.

خطوات إتمام الصفقات

وللتفاوض التجارى خطوات عملية يتعين القيام بها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم فى إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. ومن أبرز هذه الخطوات:

١ - تشخيص الصفقة التجارية، حيث يتعين معرفة وتحديد الصفقة المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة والثابتة، فمثلا يمكن أن يكون هدفك من إبرام صفقة هو الحصول على بضاعة لمصنعك بسعر معين يحقق لك مكاسب محددة، ومن ثم فإن عليك أن تدرس بائع البضاعة ومدى احتياجه لبيعها فى هذا الوقت بالتحديد، ومواصفات البضاعة وجودتها، وهل أمامك بدائل لبضاعة أخرى بأسعار أقل أو أكثر.

٢ - قبول الطرف الآخر للصفقة؛ فالمفاوضات التجارية تكون أكثر يسراً خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض التجارى هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التى يسعى إلى الوصول إليها.

٣ - التمهيد لعملية التفاوض التجارى الفعلية والإعداد لها تنفيذيا، وذلك من خلال ما يلى:

- اختيار أعضاء فريق التفاوض التجارى وإعدادهم وتدريبهم على القيام

بعملية التفاوض التجارى المطلوبة وتلقينهم مهارات التفاوض الشخصية.

ـ وضع الإستراتيجيات التفاوضية التجارية واختيار السياسات التجارية المناسبة.

ـ اختيار مكان التفاوض التجارى.

ـ بدء جلسات التفاوض التجارى الفعلية: حيث تعد هذه الخطوة من العمليات الأساسية التى لا يتم التفاوض التجارى إلا بها، وتشمل:

ـ اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة فى التجارة من حيث تناول كل عنصر من عناصر الصفقة التجارية أثناء التفاوض على الصفقة وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.

ـ الاستعانة بالأدوات التفاوضية التجارية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات.

ـ ممارسة الضغوط التفاوضية فى التجارة كالوقت، فهل الطرف الآخر يحتاج إلى هذه السلعة فى هذا الوقت أم يمكنه تأجيله، كما أن هناك ضغوطاً على صعيد التكلفة، والجهد، فضلاً عن الضغط الإعلامى، والنفسى.

٥ ـ الاتفاق الختامى والتوقيع:

لا قيمة لأى اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه فى شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوى على كل الجوانب ويراعى فيها اعتبارات الشكل والمضمون، ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات وألا تنشأ أى عقبات أثناء التنفيذ الفعلى للاتفاق التفاوضى التجارى.

إستراتيجية تعاونية أم صراعية ثمة طريقتان أو منهجان للتفاوض يتفرع عنهما إستراتيجيات وأساليب عديدة فى التفاوض

التجارى، أول طريقة هى التعاون التكاملى، وتقوم على تطوير العلاقة بين طرفى التفاوض التجارى إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر فى كل شىء، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانونى أحيانا، كما قد يكون التفاوض بغرض الوصول إلى تطوير المصلحة المشتركة بين طرفى الموضوع، بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما.

وتبدو هذه المفاوضات التجارية، إذا كان هناك تجار مثلا فى قطاعات مختلفة اقتصادية ويريدون عمل مشروع مشترك كل يسهم فيه، فحينها يصبح التفاوض تكامليا.

وطرق الوصول إلى الشكل التعاونى فى التفاوض محددة وواضحة، وهى:

١ - مرحلة الاتفاق فى الرأى حول المكاسب التى سيحققها كل طرف.

٢ - مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

٣ - مرحلة اقتسام العائد أو الدخل، أى تقسيم أعباء الصفقة بحسب نسبة المكاسب.

أما الطريقة الأخرى للتفاوض التجارى فهى الصراعية، ويجب أن يعيها كل من يعمل فى الحقل التجارى؛ ففيها إذا حصل طرف على مكاسب، فيعنى ذلك خسائر للطرف الآخر.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على منطق «القدم فى الباب»، والذى يتم فيه دفع الطرف الآخر فى عملية التفاوض إلى أفعال معينة حتى يخسر، دون أن يتم طلب ذلك صراحة أو التنويه عنه مطلقا للطرف الآخر، وذلك فى اتجاه مرغوب فيه بالنسبة للطرف الأول.

الأساليب الإستراتيجية للتفاوض

١- الإنهاك، عن طريق استنزاف الوقت وتطويل فترة التفاوض

لتغطى أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات التجارية إلى نتائج محدودة لا قيمة لها كما يتم استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة، عبر تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغله بعناصر الصفقة الشكلية التى لا قيمة لها عن طريق إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر.

أيضا من أساليب تحقيق الإنهاك، استنزاف أموال الطرف الآخر، وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال عملية التفاوض، فضلا عما يمثله ذلك من تضييع باقى الفرص المالية والاقتصادية البديلة التى كان يمكن له أن يحصل عليها لولم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض التجارى وينشغل بها.

٢ ـ التشتيت: وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة فى فريق التفاوض التجارى الذى أو فده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمى والفنى والطبقى، وكل ما من شأنه أن يفتت أعضاء الفريق التفاوضى للطرف الآخر إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة خبيثة لتفتيت وحدة وتكامل الفريق التجارى ليصبح فريقا مفتتا متعارضا تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات، ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجم، وبالتالى يسهل الحصول على الصفقة التجارية.

٣ ـ الإجبار: وتقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التى تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض التجارى، بحيث يضطر الطرف الآخر إلى التسليم بالطلبات المقدمة إليه.

٤ ـ الغزو المنظم: وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض

التجارى التدريجى خطوة خطوة ليصبح عملية غزومنظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية التفاوضية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدى.

يلى ذلك معرفة أهم المجالات التى يمتلك فيها الطرف الآخر ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتنا، وأن التفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته وفى الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التى كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط فى داخل بلاده.

وفى المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التى تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا، ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفى مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ثم فى مرحلة لاحقه نقوم نحن بالتوزيع ويتطلب التفاوض التجارى وفقا لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

يظل ما سبق هو مجرد خطوط عامة تساعد أى إنسان على إدراك خريطة التفاوض التجارى، غير أن الممارسة العملية هى الكفيلة بأن تحول هذه الخريطة إلى مهارة يسلكها الإنسان دون عناء، ولعلنا صادفنا فى حياتنا أناسا أو تجارا لم يتعلموا طرق التفاوض التجارى هذه، لكنهم استطاعوا عقد صفقات بنجاح كبير؛ فالخبرات المتراكمة فى التفاوض التجارى تجعل أى إنسان لا يخسر أى صفقة، إذا درس جيدا منافسيه وثغراتهم وأعد منهجه فى التفاوض وفحص هذه النماذج الواقعية وسبر أغوارها يستلزم تناولا آخر.

القيادة والإدارة قصص رمزية
مواقف وحكم

دهن الدجاج

كان هناك أب يسعى إلى كسب قوت عيشه وإطعام أسرته، سمع هذا الأب عن جزيرة مليئة بالألماس فقرر الذهاب إليها.

ترك الأب مئونة تكفى أسرته لمدة عام واحد بعد أسابيع من السفر عبر البحار، تمكن الأب أخيراً من العثور على الجزيرة، وعندما رأى الألماس، شعر ببهجة شديدة وبدأ يجمع الجواهر التى كانت ملقاة على الأرض مثل الحجارة، وقبل أن يعود إلى أسرته بثروته الجديدة، قرر أن يحتفى بنفسه بوجبة فى أفخم فندق فى الجزيرة بعد أن التهم الأب وجبته، أخرج إحدى ماساته وأعطاها للنادل كثمن للغداء، رفض النادل الماسة كثمن للوجبة وأبدى تعجبه وسأل الأب عما يفعله هنا فى هذه الجزيرة، وشرح له أن الألماس ليست له أى قيمة فى هذه الجزيرة، وأن الشىء الذى له قيمة لديهم فعلاً هو دهن الدجاج، وسأله النادل إن كان لديه أى دهن، لأنه السلعة الأعلى قيمة فى الجزيرة، وبالطبع لم يكن لدى الأب أى شئ يدفع به فاتورة الطعام، وبالتالى اضطر إلى البدء فى العمل لدى الفندق لكى يدفع دينه.

ألقى الرجل ما لديه من ألماس وبدأ العمل فى المطبخ، وبعد عدة أشهر، لاحظ مديرو الفندق كفاءته وقدرته على العمل الشاق وقاموا بترقيته وبعد عام تقريباً، كان الأب قد دفع دينه وتمكن من ادخار ما يكفى من دهن الدجاج لكى يصبح ثرياً جداً، ومن ثم عاد إلى بيته

ليبقى فى صحبة أسرته.

عندما علمت أسرته بمقدمه خرجوا لمقابلته فى الميناء، ولكنهم شعورا فوراً برائحة غريبة لدرجة أنهم اضطروا إلى إغلاق أنوفهم فتح الأب الحقيبة وأخرج منها ما لديه من دهن الدجاج وقال لزوجته: انظرى لقد أصبحنا أغنياء.

أجابت زوجته مستنكرة: هل أنت مجنون؟ بعد سنة كاملة كل ما تعود به هو دهن دجاج!

أين الألماس؟ إن الغرض الأساسى من رحلتك كان هو العثور على الألماس، هل نسيت ذلك؟

هنا تذكر الرجل رسالته الأصلية، فأدخل يده عميقاً فى حقيبته وأخرج منها الألماسة الوحيدة الموجودة معه، والتى كانت كافية لدفع الديون والبدء من جديد.

نحن فى الغالب ننسى هدفنا الحقيقى فى الحياة وننسى الأشياء التى نحمل لها قيمة فعلية، فتغيب مهمتنا عن أعيننا ونبدأ فى التشتت بب دهن الدجاج من حولنا، وهى الأشياء التى تبدو مهمة بشكل مؤقت فقط.

يجب على الأفراد والشركات أن يحددوا مهمتهم وقيمهم بوضوح ويبقوا مخلصين لها النافذة فى مقالة بعنوان «النافذة» يحكى جو تارغيت قصة رجلين كانا يلازمان فراش.

المرض فى غرفة واحدة بأحد المستشفيات كانت حالة الاثنين سيئة، ورغم أن وسائل الترفيه المتاحة لهما كانت قليلة (لا تلفاز، ولا راديو، ولا كتب) فإن علاقاتهما قويت على مر الشهور بواسطة الحديث مع بعضهما البعض، لقد تحدثا عن كل موضوع يهمهما ابتداء من موضوع العائلة إلى موضوع العطل، كما تحدثا كثيراً عن حياتهم الشخصية.

لم يكن أحد مُنهما يبارح الفراش لكن واحداً كان محظوظاً لوجوده بمحاذاة النافذة وكان عليه كجزء من العلاج أن يجلس مدة ساعة فى فراشه خلال تلك المدة كان يصف العالم الخارجى لزميله، لقد كان بوصفه الدقيق يحمل له العالم الخارجى إلى الداخل، واصفاً له الساحة الجميلة والبحيرة ومختلف الناس الذين كانوا يقضون وقتهم هناك، فأصبح الزميل يعيش على تلك اللحظات الوصفية، ومرة بدا يحس بالغبن لكون زميله يرى كل شىء.

بينما هو لا يستطيع رؤية شىء واحد، لقد خجل من أفكاره تلك لكن الأمر كان أكثر مما يطيقه فتأثرت صحته وساءت حاله فى إحدى الأمسيات استيقظ المريض القريب من النافذة والذى كان يعانى صعوبة فى الاحتقان والتنفس، على نوبة سعال واختناق لكنه لم يستطع أن يضغط الزر كى يطلب الممرضة لمساعدته، أثناء ذلك ظل زميله النكد والمحبط ممدداً فوق فراشه يحدق فى سقف الغرفة مصيخا السمع إلى صراع الحياة الدائر بالقرب منه دون أن يفعل شيئاً.

فى الصباح دخلت الممرضة لتجد رجل النافذة ميتاً، ثم بعد أن مر وقت كافٍ طلب المريض الذى بقى على قيد الحياة أن يأخذ مكان زميله المتوفى، لقد كان فى شوق للنظر عبر النافذة فتحققت رغبته، وهكذا بمجرد ما وجد نفسه وحيداً فى الغرفة حاول مستنداً إلى مرفقه أن ينظر عبر النافذة وينعش روحه بمناظر العالم الخارجى.

ولشدة دهشته حين اكتشف أن النافذة تطل على جدار فارغ التفكير الايجابى يجعل حياتنا أفضل التوجه العقلى.

المنشار وابن الجار

يحكى أن أحد أهالى الضاحية فقد منشاره المفضل واشتبه فى ابن جاره الدائم العبث بالخشب.

خلال الأسبوع الموالى لاختفاء المنشار كان كل شئ يفعله ابن الجار يؤكد شبهة السرقة، طريقة مشيته، نبرات صوته، حركاته، لكنه عندما عثر على منشاره خلف طاولة العمل، حيث كان سقط بالصدفة، لم يعد يرى أثر شبهة فى ابن جاره.

- فرق بين أن ترى وبين أن يكون لديك رؤيه.

- كم مرة فى مجال العمل رأيت أو سمعت عن فكرة رائعة ثم قمت باعتمادها فوراً بدون أن تفهم طريقة عملها بالفعل؟ ففى أثناء الطفرة الكبيرة للإنترنت، كان الناس ينظرون إلى المديرين الذين لم يقوموا بتحويل شركاتهم إلى شركات إنترنت على أنهم متأخرون وعنيدون ويهددون شركائهم بالإفلاس.

- وبعد ثلاث سنوات فقط، كان نفس المديرين ينظر إليهم على أنهم يتمتعون بتفكير استراتيجى ورؤيا عميقة وذووعبقرية وذلك لأنهم لم يتسرعوا وانتظروا حتى فهموا الإنترنت بشكل أفضل.

■ ■ ■

القادة المتفوقون

القادة المتفوقون يوفرون المحيط المناسب

هؤلاء القادة يؤمنون بفريقهم مما يخلق محيطاً مناسباً للنجاح لأن أفضل وسيلة لربح وحفظ ولاء هيئتك العاملة هى إبداء الاهتمام والعناية بهم قولاً وفعلاً قال «سام والتون»:

القادة البارزون يتعمدون الرفع من قيمة هيئتهم العاملة لأن الأشخاص إذا وثقوا بأنفسهم يحققون الأشياء المذهلة.

والقادة المتفوقون يعرفون حاجيات البشر الأساسية يقول «بول بيير براينت» مدرب الكرة البارز فى جامعة «ألاباما»: إن هناك خمسة أشياء يحتاج أعضاء الفريق الناجح معرفتها هى:

١ ـ ما هو منتظر من كل واحد منهم.

٢ ـ آن الفرصة سوف تسنح لكل واحد كى يؤدى مهمته.

٣ ـ أسلوب كل واحد.

٤ ـ التوجيه حسب الحاجة.

٥ ـ مكافأة كل واحد حسب إسهامه.

والقادة المتفوقون يتحكمون فى أهم ثلاث أشياء، فكل قائد يطمح إلى لعب دور فعال فى كافة مجالات مؤسسته يحاول تحمل مسؤوليات متعددة، ولكن هناك ثلاثة مجالات حاسمة بالنسبة لسلطة القائد ونجاحه وهى:

١ ـ المالية: لأن هيئة المالية من أهم وسائل التحكم فى أية مؤسسة.

٢ ـ الهيئة العاملة: لأنّ اختيار الأشخاص يتحكم فى سير المؤسسة.

٣ ـ التخطيط لأنه المجال الذى يتحكم فى مستقبل المؤسسة.

والقادة المتفوقون يتجنبون الأخطاء السبعة القاتلة، وهى:

١ـ محاولة اكتساب حب الناس قبل احترامهم.

٢ـ عدم سؤال أعضاء الفريق النصح والمساعدة.

٣ـ إحباط المواهب الشخصية بالتركيز على التعليمات بدل المهارات.

٤ـ عدم الحفاظ على النقد البناء.

٥ـ عدم تطوير الإحساس بالمسؤولية لدى أعضاء الفريق.

٦ـ معاملة الجميع المعاملة نفسها.

٧ـ عدم المواظبة على إخبار الأعضاء.

■ ■ ■

تغيير الافكار

تتغير أفكارالناس بواسطة الملاحظة أكثر مما تتغير بواسطة الجدال، فقد توصل.

«بنيامين فرانكلين» إلى أن الجص إذا بعثر فى الحقل يساعد على نموالنباتات وأخبر جيرانه بذلك لكن أحداً لم يصدق ذلك، وحاول جيرانه عبر الجدال إثبات خطأ ذلك فتناسى فرانكلين الأمر.

وفى البدايات الباكرة لفصل الربيع ذهب فرانكلين إلى الحقل وزرع بعض الحبوب على جانب الطريق التى يمر منها الناس وكتب بإصبعه بعض الحروف ووضع الجص داخلها ثم زرع فيها بذوراً ، وبعد أسبوع نمت البذور وترعرعت، فوجئ الجيران وهم يمرون من هناك حين شاهدوا حروفاً نباتية كبيرة أكثر اخضراراً ونظارة من باقى نبات الحقل تقول: لقد وضعت الجص فى هذا المكان وهكذا لم يعد فرانكلين بعد ذلك فى حاجة لمجادلة جيرانه بخصوص فوائد الجص.

■ ■ ■

تعيين الموظفين ذوى القيم المناسبة

فى كتابه العميل يأتى ثانياً customer comes second يخبرنا هال روزنبلوث عن الوقت الذى كان فيه على وشك تعيين مدير رفيع المستوى، كان لدى روزنبلوث إحساس أن الرجل قد لا يكون مناسباً للوظيفة تماماً، فأراد أن يختبر ذلك فنظم مباراة فى الكرة اللينة سوفت بول.

وفى أثناء المباراة، ظهر المرشح للوظيفة على حقيقته فعند كل نقطة، كان يسعى أن يكون نجم الفريق، وعندما خسر فريقه ألقى اللوم على كل شخص إلا نفسه.

لقد أنقذت مباراة الكرة اللينة روزنبلوث من ورطة ولم يقم بتعيين المدير الجديد، إن شركة روزنبلوث إنترناشيونال تضع قيمة كبيرة على اللاعبين الجماعيين، وليس على الناس الذين يسعون إلى سرقة الأضواء من الآخرين.

ومن أفضل الطرق لاكتشاف الطبيعة الحقيقية لأى شخص فى مقابلة عمل أن تضعه فى تحد تجريبى فعندما يكون الشخص منخرطاً فى التحدى، فإن عقله الباطن لن يفرق بين التحدى وبين الحقيقة، رغم أن العقل الواعى يكون مدركاً لذلك إن الطريقة التى نتصرف بها أثناء مثل هذا التحدى هى نفس الطريقة التى سنتصرف بها فى المكتب أو فى البيت، لهذا السبب، يستخدم المدربون الألعاب لمساعدة الموظفين على التعلم.

•

أصل المشكلة

اشتكى الزوج للطبيب من أن زوجته تعانى من ضعف شديد فى السمع سأله الطبيب: إلى أى مدى وصل ضعف السمع لدى زوجتك؟ أجاب الزوج: بأنه لا يعرف بالضبط طلب منه الطبيب أن يعود إلى البيت ويحاول أن يعرف ذلك، ويكتشف: إلى أى مدى يجب أن يكون قريباً من زوجته حتى تسمعه؟

وصل الزوج إلى البيت ووقف عند مدخل الباب ثم صاح: ماذا أعددت للعشاء الليلة؟

ـ لم يسمع الزوج رداً.

دخل الزوج إلى داخل البيت ثم وقف فى الممر وصاح مرة أخرى: ماذا أعددت للعشاء.

الليلة؟ مرة أخرى، لم يسمع الزوج رداً.

دخل الرجل إلى حجرة الاستقبال ثم صاح مرة ثالثة: ماذا أعددت للعشاء الليلة؟

ـ مرة أخرى لم يسمع الزوج رداً.

أخيراً، دخل الرجل إلى المطبخ ووقف بجوار زوجته مباشرة ثم سألها مرة أخرى ماذا.

أعددت للعشاء الليلة؟ أجابت الزوجة: دجاااااااااج!.

وأردفت قائلةً: هذه هى رابع.

مرة تسألنى ورابع مرة أجيب فيها.

عدم الرضا الايجابى

عرف بعضهم الحافز بكلمتين هما عدم الرضاء: فالأشخاص غير الراضين هم عادة أشخاص ذو حوافز عالية لأنهم يحتاجون إلى التغيير الفورى إنهم يعرفون مواطن الخلل كما.

يعرفون غالباً ما ينبغى فعله، لكن عدم الرضاء يمكن أن يحث على التغيير كما يمكن أن.

يخلق مزاجاً انتقاديا وقد يؤدى إلى الفتور كما يؤدى إلى الفعل لذلك فالحل هو توجيه.

■ ■ ■

التأثير وتطوير الحافز

لا تحاول أبداً التأثير على أحد بطرق غير قويمة.

لا أحد يحب الإحساس بالمناورة والخداع فمحاولة التأثير على الأشخاص بطرق غير قويمة.

ولو بقدر ضئيل جداً يهدم أركان الثقة بالنسبة لأية علاقة.

يمكننا عن طريق الصدق والشفافية أن نحقق الكثير؛ ولذلك حاول بناء الأشخاص معتمداً.

على الطرق الإيجابية حتى تطور لديهم الحافز والولاء، وتذكر أنك بقدر ما تعطى تأخذ أنت أيضا.

■ ■ ■

التنظيم الإدارى Organizing

الأهداف من الفصل

- التعرف على مفهوم التنظيم.
- إدراك فوائد التنظيم.
- معرفة خطوات ـ مراحل التنظيم.
- التمييز بين الأنواع (الأسس) المختلفة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات).
- **تحديد المفاهيم التالية:**
  - ■ السلطة ـ المسئولية.
  - ■ تفويض السلطة.
  - ■ المركزية واللامركزية.
  - ■ نطاق الإشراف.
- معرفة العلاقات بين الوحدات الإدارية.

١ـ مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية، والتنظيم هنا يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة ـ وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إداراتها (كالإدارة المالية وإدارة التسويق) وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية

واللامركزية، ونطاق الإشراف وغيرها فى سبيل تحقيق الهدف.

٢ـ فوائد التنظيم:

لاشك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها فى الآتى:

- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملى.
- يقضى التنظيم على الازدواجية فى الاختصاصات.
- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

٣ـ خطوات أو مراحل التنظيم:

بعد أن حددنا مفهومنا للتنظيم ووضحنا فوائده نأتى إلى نقطة أساسية ومهمة وهى كيفية القيام بعملية التنظيم ولتوضيح ذلك دعنا نتحدث بالشكل التالى:

لنفترض أن هناك شخصاً ما يمتلك رأس مال ويرغب فى تكوين شركة (منظمة) لتصنيع أحد المنتجات، وطلب من أحد الخبراء الإداريين أن يعمل على وضع نظام إدارى لهذه الشركة فما هى الخطوات التى سيتبعها هذا الخبير لوضع هذا النظام دعنا نستعرض هذه الخطوات بشىء من الإيجاز كما يلى:

الخطوة الأولى: سيطلب الخبير من أصحاب الشركة المزمع إنشائها أن يحددوا له ما هى أهدافهم من إنشاء هذه الشركة من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التى يتطلبها تحقيق هذا الهدف فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها فى السوق المحلية مثلاً بفرض تحقيق هدف مرضى، فإن الخبير فى هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق.

الخطوة الثانية: سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات

التى يتطلبها تحقيق الهدف ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج السنوى، جدولة الإنتاج، استلام المواد، تخزين المواد، صرف المواد، الإعلان، البيع الشخصى، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية... الخ.

الخطوة الثالثة: بعد أن ينتهى الخبير من إعداد كشف تفصيلى بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع سؤالاً كبيراً وهوهل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أو قسم واحد أن يقوم بها جميعاً؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو (لا) لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، والإنتاجية، والتسويقية، وبالتالى فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها فى وحدة إدارية واحدة.

ولكن السؤال الآن هو ما هو أساس التجميع لهذه الأنشطة هل التشابه فى الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمع معاً أو التشابه فى نوع المنتج بمعنى أن المنتجات المتشابهة توضع معاً الخ؟.

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس:

(أ) التقسيم (التجميع) حسب الوظائف By functions.

(ب) التقسيم (التجميع) حسب المنتج By product.

(ج) التقسيم (التجميع) حسب العملاء By customer.

(د) التقسيم (التجميع) حسب المناطق الجغرافية By geo-graphic area.

(هـ) التقسيم (التجميع) حسب مرحلة الإنتاج By phase.

وفيما يلى توضيح موجز لكل نوع من هذه الأنواع:

(أ) التقسيم على أساس الوظيفة:

ويعتبر أكثر شيوعاً وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين فى وحدة إدارية واحدة فنشاطات الإنتاج تجمع فى إدارة واحدة، والنشاطات المالية فى إدارة واحدة ... الخ.

(ب) التقسيم حسب المنتج:

وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو خط إنتاج معين فى وحدة إدارية واحدة ويستخدم فى المنشآت الكبيرة.

(ج) التقسيم على أساس العملاء ويستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب والأطفال والنساء.

(د) التقسيم حسب المناطق الجغرافية: ويستخدم فى المنظمات التى:

يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواءً محلية أو دولية.

(هـ) التقسيم على أساس الإنتاج (العمليات):

وهنا يتم التقسيم إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة فى التصنيع.

الخطوة الرابعة تحديد العلاقات التنظيمية:

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين فى مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

وفيما يلى توضيح سريع لهذه المفاهيم:

- السلطة Authority.

هى الحق Right القانونى (الشرعى) فى إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات:

١ـ السلطة التنفيذية lime - Authority:

هى السلطة التى لها الحق فى إصدار الأوامر، ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين (كما هو فى السلطة الوظيفية) ولكن يشمل كل المجالات.

٢ـ السلطة الاستشارية Staff Authority:

هى الحق فى تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين.

٣ـ السلطة الوظيفية (التخصصية) Functional Authority:

هى السلطة التى يستمدها صاحبها من الخدمات التى يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه رئيساً عليها ـ كما هو فى السلطة التنفيذية ـ ولكن بحكم الخدمات التخصصية التى يقدمها لها.

٤ـ سلطة اللجان: Committee Authority:

وهى السلطة التى تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية:

ـ المسئولية Responsibility:

هى التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التى تعهد إليه من سلطة أعلى.

ـ تفويض السلطة Delegation:

هى عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

- **المركزية واللامركزية Centralization & decentralization:**

المركزية: هى حصر حق اتخاذ القرار فى قمة الهيكل التنظيمى أى تركز السلطة فى الإدارة العليا.

اللامركزية: هى عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب قواعد تشريعيةوتختلف اللامركزية عن التفويض فى أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال فى التفويض كما أن المفوض يبقى مسئولاً عن نتائج الأعمال التى فوضها.

- **نطاق الإشراف Span of management:**

يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إدارى واحد ويخضعون لسلطته.

- **اللجان Committees:**

عبارة عن مجموعة من الأفراد المعينين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.

الخطوة الخامسة تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية:

بعد إنشاء الوحدات الإدارية فى المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

الخطوة السادسة اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية:

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمى تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة فى الهيكل، ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب).

الخطوة السابعة رسم الهيكل التنظيمى على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية):

والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمى (التنظيم)، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطى فكرة عن المناصب المختلفة.

الخطوة الثامنة إعداد الدليل التنظيمى:

فى هذه المرحلة يعمل الخبير على إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمى وهوعبارة عن ملخص فى شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمى بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

الخطوة التاسعة: تتمثل فى ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبى أى متغيرات مطلوبة والشكل التالى يوضح جميع هذه الخطوات التى سبق عرضها:

الخلاصة

تناول هذا الفصل التنظيم الذى يمثل الوظيفة الثانية للإدارة والذى يقصد به تحديد أنشطة المنظمة وأقسامها، وإداراتها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية والتفويض الخ، وغيرها فى سبيل تحقيق الهدف.

ثم أشرنا إلى فوائد التنظيم وناقشنا خطوات ومراحل التنظيم التى تبدأ بتحديد الهدف وإعداد قوائم بالنشاطات، وتجميع الأنشطة المتشابهة فى وحدة إدارية وتحديد العلاقات التنظيمية، وتحديد العلاقات بين الإدارات المختلفة، وتعيين العنصر البشرى، ورسم الهيكل التنظيمى فى شكل خريطة، وإعداد الدليل التنظيمى وأخيراً إدخال أى تعديلات قد يحتاجها التنظيم.

التوجيه الإدارى

الأهداف من الفصل

١ـ استيعاب مفهوم التوجيه.

٢ـ تحديد عناصر القيادة.

٣ـ إدراك مفهوم القيادة.

٤ـ التعرف على نظريات القيادة.

٥ـ معرفة أساليب وأنماط القيادة.

٦ـ فهم معنى الاتصال.

٧ـ التعرف على آلية وعملية الاتصال.

٨ـ إدراك وشرح أنواع الاتصال.

٩ـ التعرف على طرق الاتصال.

مفهوم التوجيه:

هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة.

نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة وتمثل:

- القيادة Leadership.
- الاتصال Communication.
- والتحفيز Motivation.

الأسس التى من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين فى المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

وفى هذا الفصل سنتناول باختصار شديد موضوع القيادة والاتصال والتحفيز.

أولاً: القيادة

١ـ مفهوم القيادة:

هو القدرة على التأثير فى الآخرين وحفزهم فى تحقيق أهداف معينة.

والقائد هو الشخص الذى يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين فى المنظمة لتحقيق هدف معين.

٢ـ نظريات القيادة:

تفسر نظريات القيادة الأسباب التى تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التى تميز القائد leader عن غيره من أفراد الجماعة:

ومن أهم نظريات القيادة:

(أ) نظرية سمات القائد The trait Theory.

(ب) نظرية سلوك القائد Behavioral Theory.

(ج) النظرية الموقفية فى القيادة Situational Theory.

٣ ـ أنماط أو أساليب القيادة:

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

(أ) القيادة الدكتاتورية Dectatoric - leadership:

وهو القائد الذى تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التى يديرها.

(ب) القيادة الديمقراطية: Democratic leadership:

يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التى يعمل معها.

(ج) القيادة المتساهلة: Loose leadership:

وهى قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء.

(د) القيادة غير الموجهة: Free - neim leadership:

وهى أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو فى حكم المستشار.

وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوى مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال فى مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

(هـ) أسلوب الخط المستمر فى القيادة A leadership continu- :um

وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية فى أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفى الطرف الآخر من السلسلة يعطى القائد اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أو سع فى المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.

ثانياً: الاتصالات

١ـ مفهوم الاتصال Concept of Communication:

يعرف الاتصال بشكل عام بأنه عملية نقل المعلومات من شخص

(أشخاص) إلى آخر أو آخرون أما الاتصال الفعال Effective com-munication فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذى يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذى يقصده المرسل.

٢ـ عملية الاتصال Communication process:

عملية الاتصال طريق ذواتجاهين Two way processأى أن كل فرد فى عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التى تتضمنها هذه العملية.

وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هى:

(أ) المرسل Sender.

(ب) وسيلة الاتصال Method of communication.

(ج) مستقبل الرسالة Receiver.

(د) الضوضاء التشويش Noisy.

(هـ) التغذية العكسية Feed - Back.

وفيما يلى توضيح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر:

(أ) المرسل: هو الشخص الذى يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة idea ثم الترميز encodingأى تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات، صور، أرقام، إيماءات).

(ب) وسيلة (طريقة/ قناة) الاتصال:

هى الطريقة التى تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمة تلفونية، تلفزيون.

(ج) مستقبل الرسالة:

وهوالطرف (رئيس/ مرؤوس) الذى يتلقى رسالة المرسل والتى

يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل فى هذه المرحلة بفك رموز الرسالة Decoding أى تحويل الرموز إلى أفكار واضحة (من خلال مقارنتها بالمخزون الذهنى من المعلومات)، ومن ثم الاستجابة التى تتمثل فى فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة.

(د) الضوضاء:

أى شىء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات.

(هـ) التغذية العكسية:

ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التى يقوم بها المستقبل، والتى تمكن المرسل من التصرف على أساسها.

٣ـ أنواع الاتصال:

ـ الاتصال الرسمى: هو الاتصال الذى يتبع خطوط السلطة وهوعلى أنواع.

ـ الاتصال غير الرسمى: وهوالاتصال الذى لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.

٤ـ طرق الاتصال:

قد تكون مكتوبة، أو غير مكتوبة، وقد تكون شخصية أو غير شخصية.

٥ـ أهداف الاتصال: Objectives of Communication:

الهدف الرئيسى للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة.

الخلاصة

وظيفة التوجيه هى الوظيفة الأساسية الثالثة فى الإدارة وتشتمل

هذه الوظيفة على ثلاث عناصر هى: القيادة، والاتصال، والتحفيز والقيادة هى القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق هدف معين وهناك نظريات عدة منها نظرية السمات، والسلوك والنظرية الموقفية تسعى جميعها لتفسير ظاهرة القيادة.

وتوجد عدة أساليب للقيادة هى: الأسلوب الديكتاتورى، والديمقراطى والمتساهل، والقيادة الغير موجهة، وأسلوب الخط المستمر فى القيادة.

أما الاتصال فهوعملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر وتتكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر هى: المرسل ووسيلة الاتصال، ومستقبل الرسالة، الضوضاء، والتغذية العكسية، والاتصال قد يكون رسمياً أو غير رسمى وقد يكون مكتوباً أو غير مكتوب أو شخصى أو غير شخصى.

■ ■ ■

الرقابة الإدارية

الأهداف من الفصل

١ـ التعرف على مفهوم الرقابة.

٢ـ فهم ومناقشة مراحل الرقابة الإدارية.

٣ـ فهم ومناقشة أنواع (تصنيفات) الرقابة.

٤ـ فهم ومناقشة الأساليب المختلفة للرقابة.

٥ـ تحديد أهمية الرقابة.

١ـ مفهوم الرقابة Concept of Controlling:

تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهى عبارة عن عملية تقييم النشاط الإدارى الفعلى للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإدارى المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

٢ـ مراحل الرقابة الإدارية The Controlling Process:

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية:

(أ) تحديد المعايير Establishing standards.

والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه.

(ب) قياس الأداء Measuring Performance.

وهنا يقاس الأداء الفعلى بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة.

(ج) مقارنة الأداء الفعلى بالمخطط Comparing performance against standards.

تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلى بالمخطط وهنا نصل إما إلى:

- توافق الأداء الفعلى مع المعيارى (لا توجد انحرافات).
- أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (الانحراف موجب).
- أن يكون الأداء سلبى (الانحراف سلبى).

(د) تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم

Evaluation & actions.

٣ ـ تصنيف (أنواع) الرقابة

يمكن تصنيف الرقابة حسب أسس عدة أهمها كما هو مبين فى الجدول أدناه:

التقسيم الأساس:

١ـ الرقابة السابقة (وقائية ـ إيجابية).

٢ـ الرقابة الجارية (أثناء التنفيذ).

٣ـ الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ).

٤ـ نظام الرقابة المتعددة الزمن.

- الرقابة الداخلية.
- (قسم ضمن الهيكل التنظيمى للمنظمة).
- الرقابة الخارجية (رقابة من جهة خارجية) الجهة التى تقوم بها.
- الرقابة المفاجئة.

- الرقابة الدورية.
- الرقابة المستمرة التنظيم الرقابى.
- الرقابة البيروقراطية.
- الرقابة غير البيروقراطية.
- الرقابة الاستراتيجية أشكال أخرى من الرقابة.
- أساليب الرقابة: تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقتها والشكل التالى يبين هذه الأنواع:

أهمية الرقابة

الرقابة الإدارية مهمة وضرورية لعدة أسباب:

(أ) منع حدوث الأخطاء.

(ب) التأكد من حسن سير العمل.

(ج) لتشجيع النجاح الإدارى.

الخلاصة

الرقابة تشكل الوظيفة الرابعة للإدارة ومفهومها يتبلور فى تقييم النشاط الفعلى ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات، ومعالجتها، ومراحل الرقابة الإدارية هى: تحديد المعايير، قياس الأداء، مقارنة الأداء الفعلى بالمخطط، تحليل أسباب الانحرافات ومعالجتها.

وتصنف الرقابة حسب أسس متعددة منها: الزمن والجهة التى تقوم بها، والتنظيم الرقابى، وتتعدد أساليب الرقابة منها: أساليب الرقابة بالاستثناء، والاستثناء التقليدية فى الرقابة، وأساليب الرقابة المتخصصة ثم أساليب الرقابة الشاملة.

القرار الإدارى

الأهداف من الفصل

١- القرار الإدارى وأهميتهُ.

٢- عناصر إتخاذ القرار الإدارى.

٣- خطوات إتخاذ القرار.

٤- المشاكل التى تصادف الإدارة.

٥- التناقضات وأسبابها وكيفية القضاء عليها.

٦- مراحل إتخاذ القرار.

- القرار الإدارى:

أهمية القرار الإدارى تنعكس بصورة كبيرة من خلال النتائج التى نصل اليها من إتخاذ هذا القرار ويجب أن يكون مستند على أساس وقناعات يتبنّاها متخذ القرار ويدافع عنها، وبذلك يتأكد لنا أهمية القرار الصائب.

وبذلك أصبح القرار: هو سلوك يتطلب طاقات جسمية وعقلية.

وعملية إتخاذ القرار: هى مسؤولية الإدارة الأساسية.

- عناصر إتخاذ القرار الإدارى:

(أ) أن تكون هناك مشكلة واضحة بحاجة الى حل، والمشكلة تعنى موقف وليس تعنى بالجانب السلبى.

(ب) هنالك بدائل مختلفة، أى أن هناك طرق وسبل متعددة

متوفرة أمام الإدارى وهومخول أن يختار منها.

(ج) أن هناك هدف نريد تحقيقه أى أكبر قدر من العائد بأقل كلفة.

(د) الإدراك أو الوعى فى إختيار البديل فى ضوء النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة.

(هـ) المناخ الذى تم فيه إتخاذ القرار هى الظروف المحيطة لمتخذ القرار كالمنافسة وغيرها.

(و) متابعة القرار وتقيمه لكى يكون أساس وخلفية فى المستقبل.

ـ خطوات إتخاذ القرار:

(أ) الشعور بالمشكلة أى تعريفها وتحديدها وتشخيصها حيث قد يسبب تعذر تحديد المشكلة إبعاد الإدارة عن إتخاذ القرار ولتحديد المشكلة يجب توفر الشروط التالية:

ـ شعور المحلل بوجودها.

ـ وجود بدائل مختلفة لحلها.

ـ أن لكل بديل مزايا ونتائج متوقعة ولكن لاتتوفر فرصة كاملة لأى بديل من هذه البدائل.

(ب) جمع الحقائق وتحليلها والإلمام بالعلاقات التى ترتبط بينها حيث من خلال هذا سنحصل على مفتاح أو لى ويتم التحليل وفق:

ـ تجزئة المشكلة الى عناصرها لأن المشكلة الإدارية غالباً ماتمثل عنه من العناصر أو الإتجاهات أو الإعتبارات أو العوامل، بعضها أساسى والبعض الآخر ثانوى مثل إدخال سلعة جديدة للسوق وما تحمله هذه السلعة من عناصر كالامور المالية البيعية، التسعيرية، الإنتاجية حيث أن كل عنصر من هذه العناصر يحتاج الى تفحص وتمعن.

- تفجير تلك الأجزاء (مناقشتها عن طريق سلسلة من التسائلات).

- تلمس لعلاقة السبب بين تلك العناصر التى تسائلنا عنها، أى بحث العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل ومدى تأثير أى تغير أو تحكم بالمتغير المستقل على المتغير التابع، وتشكل العلاقة السببية هذه مفتاح الحلول والمقترحات.

(ج) تطوير الحلول والتنبوء بنتائجها أى تطوير الحلول البديلة التى نعتقد إنها تساعد على معالجة المشكلة ثم نقيم هذه الحلول أو البدائل.

إن تطوير أو إنتقاء أحد هذه البدائل المحتملة لابد أن يتم وفق مبادىء معينة وهى:

- ماذا ستحقق هذه البدائل؟

- هل يتطلب تنفيذها طرق أو موارد جديدة؟

- ماهى الصعوبات التى نتوقع مواجهتها عندما نشرع بالتنفيذ سواءاً من ردود فعل العاملين أو مخاطر العمل؟

- من الذى سيتأثر بالتغير من المنتسبين وماهى الإجراءات الكفيلة لتقليل؟

- **ماهوالوقت الملائم للبدء بالتنفيذ؟**

(د) إختيار البديل الأمثل الذى يكون أكثر البدائل كفاءةً وملائمةً حيث تتم عملية إختيار البدائل وفق معايير بعضها إقتصادى، إجتماعى، فنى والاسس المفاضلة هى:

- المقارنة بين الحجج المؤيدة والمعارضة للبديل (حسناتها وسيئاتها).

- أن يحقق البديل مردود إقتصادى سواء بكفاءة العمل أو الخدمة التى سيمكن من تقديرها.

- أن يكون البديل الذى وقع عليه إختيارنا أكثر تحقيقاً للأهداف المقترحة أو المنشودة.

- أن ينظر الى الفوائد والمضار من خلال تأثيرها وفاعليتها عل المدى المنظور أو المدى المستقبلى.

- أن يكون البديل واقعى وقابل للتطبيق وأن لايكون مثالى وغير قابل للتخطيط.

- المقارنة بين البدائل فى ضوء عقبات التنفيذ المتوقعة.

- يلاحظ الآثار الجانبية للقرار لاحتمال خلق مشكلة آنية أو مستقبلاً.

(هـ) مرحلة إتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته حيث تحتاج مهمة التنفيذ لعناية وتدارس لطرق وسبل التنفيذ كما يتوجب متابعة التنفيذ والتحقيق من كون القرار كان علاجاً موفقاً للمشكلة التى نحن بصددها حيث قد تكشف المتابعة صعوبات التطبيق مما يضطرنا لإعادة النظر بالقرار حتى نتمكن من التحقق من بلوغ الهدف.

٤ - المشاكل التى تصادف الإدارة:

- صعوبة تفهم الإدارة الموقف الإدارى.

- صعوبة تحديد عناصر المشكلة والعلاقة بينهما.

- ضعف الإستنتاجات والتوصيات.

- ضعف قدرة المسؤول على الإنتاج.

٥ - التناقضات:

التناقضات: صفة مميزة للسلوك الإدارى وخاصة بين أصحاب القرار فى المؤسسة وبين المسؤولين والمستشارين.

- أسباب التنقضات:

- وجود مواقف يتحتم إتخاذ قرارات مشتركة (القرار يصدر من أكثر من جهة).

- إختلاف الأهداف والقيم.

- إختلاف الأدوار وعدم تحديد سلطات بشكل دقيق.

- طبيعة بعض الأشخاص ذوى النزعات العدوانية أو المسالمين أكثر من اللازم.

- عدم الرضا عن الوظيفة.

- كيفية القضاء على التناقضات:

- تحديد الأدوار بشكل مناسب.

- ممارسة الرئيس سلطة الرئيس الأبوى (رئيساً تنسيقياً، صداقة).

- إيجاد نوع من التكامل التنظيمى.

- توضيح الأهداف العامة التى على كافة الأقسام تبنيها عندما تتعارض الاهداف النوعية.

- الإستعانة بالجهات الإستشارية لحل التناقض.

- توفير المعلومات الصحيحة.

- تأسيس نظام شكاوى.

٦ - مراحل إتخاذ القرار:

تتوسط بالاحساس بالشعور بالمشكلة وبين ردود الفعل وذلك من خلال:

(أ) تحليل المعلومات المرتبطة باستقبال المثير وتجزئتها الى فروض وإحتمالات.

(ب) النتيجة وذلك من خلال دراسة المعلومات المتاحة والتوسط لإستنتاجات وبدائل.

(ج) إختيار أحد البدائل.

(د) التغير أى البحث فى عملية تنفيذ القرار بما يمكن تحقيق أكبر من الأهداف بأقل قدرة من التكاليف.

التجربة اليابانية فى إتخاذ القرارات.

- كل عمل يخلومن التقويم يكون عمل ضائع.

الخلاصة

عملية إتخاذ القرار هى مسؤولية الإدارة الأساسية وهى عملية إختيار بديل سلوك لأحد الإختيارات المتاحة أمام المقرر وبذلك تكون مجموعة قرارات حسنة من جانب أو هناك قرارات أخرى حسنة من جوانب أخرى إستناداً الى معايير أخرى.

تناول هذا الفصل اتخاذ القرارات ومميزات القرار الصائب والعوامل التى يستند عليها ادارياً فى اتخاذ القرارات وخطوات اتخاذ القرارات، والمشكلات الناجمة عن اتخاذ القرارات ووسائل القضاء على التناقضات فى اتخاذ القرارات ومراحل اتخاذ القرارات والتجربة اليابانية فى إتخاذ القرارات.

■ ■ ■

التدريب والتطوير الإدارى

الأهداف من الفصل

- أُسس التطوير الإدارى.
- تعريف التدريب وعلى ماذا يبنى التدريب؟.
- أهداف التدريب.
- أنواع التدريب.
- ما يجب أن يراعى من برامج ومناهج التدريب.
- تدريب المستويات العليا.

١ـ أسس التطوير الإدارى:

يقوم التطوير الإدارى على أسس ثلاثة هى:

- نحتاج الى مجموعات مختلفة من الإختصاصات متحدة الأهداف منسجمة السلوك والميول.

- أن تكون هناك إدارة متفتحة بنسبة للمنظمة وبيئتها من خلال تفويض السلطات وتكافؤ الفرص ووسائل الإتصالات.

- تعميق الإدارة لنقاط الإلتقاء بالاضافة الى تعميق جوانب الإرتباط كالتكامل والتكافل والتعاون.

٢ـ تعريف التدريب وعلى ماذا يبنى التدريب؟

التدريب: وظيفة أساسية من وظائف المنظمة وذلك لانه يتعلق بأهم مورد لها وهوالموارد البشرية حيث يختلف نطاق وأسلوب

ممارسة فعاليات التدريب من منظمة لأخرى، ويمكن أن يعرف بتعريف شامل وهوتلك العملية المنظمة لإكساب شىء جديد أو تطور معارف أو مهارات العاملين لتمكينهم من الأداء الأمثل والمطلوب (رفع مستوى خبرات وأداء العاملين).

يبنى التدريب على مايلى:

- التدريب عملية منظمة تمارسها المؤسسة بشكل مخطط وتنفذها بشكل مبرمج (ليس عشوائية).

- التدريب أمّا إعداد أو تأهيل أى إكساب المتدرب لمهارات ومعلومات لأول مرة أو لتطوير ما يمتلكه المتدرب من مهارات.

- يمثل التدريب تطويراً لأمّا مهارات متعددة أو لبعضها أو لمهارة واحدة.

- يهدف التدريب لإيصال طرق الأداء وأساليب للمستوى المطلوب أو للتقرب منه.

- التدريب عملية إنسانية لانه يهدف الى تطوير الانسان وليس الآلة كما أنه يسبب التغير الإيجابى بالسلوك.

٣ـ أهداف التدريب:

للتدريب عدد من الأهداف منها:

- الأهداف الخاصة تدريب مدرسين لكى يصبحوا مدراء أو مهندسين لكى يصبحوا رئيس مهندسينالخ وهذا يعنى (هدف خاص من أجل التدريب).

- الأهداف العامة:

- إجمالها مساعدة المتدرب ليتعلم مهارات جديدة عن عمله سواءً كان من الجوانب النظرية أو التطبيقية منها.

- رفع مستوى الخدمات وزيادة الانتاج فردياً أو جماعياً.

- المساعدة على الأداء الأفضل للعمل وبأقل جهد.

- يقلل من الأخطاء والنفقات.

- تعزيز ثقة المنتسبين بأنفسهم من خلال جوانب العمل.

- إشاعة روح التعاون بين المنتسبين من خلال تدريبهم كفريق عمل.

- يمكن التدريب إحيانا من إكتشاف كفاءات ومساعدة المتدرب على أكتشاف مواهبه وأمكاناته.

- تغير أتجاهات العاملين نحوعملهم إيجاباً من خلال القيم الإيجابية الجديدة.

٤ـ أنواع التدريب:

(أ) التدريب الإدارى الذى يهدف لتطوير معالم الأفراد وقدراتهم الذهنية والسلوكية (معلومات، قيم، إتجاهات لأصحاب مناصب الإدارية المسؤولة عن التوجيه والتخطيط).

(ب) التدريب المهنى الذى يهدف لتطوير معارف الأفراد ومهاراتهم الذهنية والحركية أى ماينجز بالتنسيق العضلى الذهنى ليتمكنوا من ممارسة مهنة معينة بصورة صحيحة.

(ج) مستويات التدريب المهنى:

- العامل الماهر بهدف إتقانه لمهارة محددة أو مهارات مترابطة مثل (كهربائى ولحّام ونجّار).

- العامل الفنى مثل المعاون الطبى ومساعد المهندس والممرضة أى يعملون أعمالاً ذات مسؤولية ولكن أدنى من الاختصاصى.

- العامل الاختصاصى الذى من مهامه أن يتمكن من أن يحلل

ويخطط ويقيم وهولهذا بحاجة لتدريب متخصص ذات مستوى عالٍ وطويل أحيانا لسنوات مثل الطبيب والمهندس والصيدلى والمدرس والمحامى.

(د) تدريب المشرفين الذى يعتمد أساساً أساليب الإشراف فى أربعة مجالات هى:

- علاقات العمل.
- تعليمات العمل.
- سلامة العمل.
- أساليب العمل.

ويتولّى التدريب لهذه المجالات الأربعة أختصاصيون وحسب طبيعة تخصص المتدربين.

(هـ) تدريب المدربين حيث يركز على تزويد الأفراد بمهارات سلوكية وذهنية متطورة تساعدهم على أداء عمليات نقل المعرفة والخبرات للآخرين مثل:

- نظريات التعلم.
- طرق الاتصال.
- أساليب التدريب.
- آخر التقنيات.

وهناك أنواع أخرى من التدريب تتوقف عادةً على أهداف التدريب فهناك:

(أ) تدريب يتم قبل أن يتولّى الموظف أو العامل لعمله وذلك بتعريفه بأهداف عمله وعلاقته بأعمال أخرى كما يدرب عملياً على الأداء، هذا التدريب يزيل قلق المتدرب وتحوطه من الوقوع فى الخطأ أو الارتباك فيرفع معنوياته.

(ب) التدريب أثناء العمل ويتم بتزويد العامل بمعلومات ومهارات أكثر فى مجال عمله يتضمن مستجدات واختراعات وأحدث الأساليب وطرق استعمال الآلات التى أستحدثت ويهدف الى إرتقاء العامل لرفع مستواه وكفائته.

(ج) المناقشات خلال الاجتماعات تعتبر نوع آخر من أنواع التدريب.

(د) الندوات وحلقات البحث وزيارة المؤسسات المحلية أو الخارجية.

(هـ) المؤتمرات التى تمثل فرصة مناسبة لتبادل الخبرات والأداء والاطلاع على مايقدم فى هذه المؤتمرات من بحوث ودراسات.

(و) التدريب بالمراسلة أو قراءة البحوث أو كتب والتى يفضل تقديم تقارير عن مضمونها.

٥- مايجب أن يراعى من برامج ومناهج التدريب.

تعتبر البرامج والمناهج من أهم العوامل التى تعطى عملية التدريب القيمة والأهمية مما يوجب تهيئتها وبالصورة التى تتمكن من كون عملية التدريب فاعلة تساعد على تحقيق أهداف التدريب وأهم شروط برامج التدريب هى:

(أ) محتويات البرنامج: أى يجب أن يشمل ثلاث نواحى أساسية:

- تثقيف المتدرب بثقافةٍ عامة لتوسيع تفكيره وإدراكه.
- تثقيف المتدرب بمعلومات تخص عمله المباشر.
- تدريب المتدرب على إتقان الاعمال التى يقوم أو سيقوم بها عملياً.

(ب) الربط بين مواد التدريب وعمل المتدرب وجوانبها.

- أن تصمم مواد التدريبية لترتبط بمهام وظيفة المتدرب.
- محاولة استمرارية التدريب.
- الاستشهاد بالأمثلة الواقعية.

- أن نحدد الموضوعات التى يفيد دراستها وتعلمها وذلك لسعة المعلومات والمعارف العلمية.

(ج) إعداد المواد العلمية الاختصاصية قبل بدء التدريب.

(د) طبع المواد والكرّاسات قبل بدء التدريب.

(هـ) مناسبة المواد لمستوى المتدربين من حيث المستوى العلمى للمواد أو اللغة المستخدمة لتبسيط المعلومات.

(و) توضيح العلاقة بين عمل المتدرب وغيره من الأعمال (أى العلاقة بين الادارة والانتاج والصيانة والفنيةالخ).

(ز) مادة العلاقات عامل مشترك فى جميع البرامج الادارية حيث أصبحت عنصراً أساسياً، فلا يكون ماهراً فى وظيفته فقط فيجب أن يكون ملماً بالعلاقات الانسانية وذلك لانه تربطه برؤسائه ومرؤسيه ومراجعيه.

(ح) الاهتمام بالتدريب العملى: مؤكد أن أى مهارة لاتكتسب عن طريق التأهيل النظرى فيجب أن يعزز بالتدريب الميدانى.

٦ـ تدريب المستويات العليا:

عن طريق الندوات والجلسات والاجتماعات ويتم التدريب كما يلى:

- أن يتفهم المسؤول الأهداف الذى يريد تحقيقه.

- التقبل للردود الفعل.

- معرفة أنّ هذا التدريب يعود على مؤسسته بمردود مالى وإذا لم يكن ذلك فلا يتم إهتمام بالتدريب.

- أن يكون هناك الفن من قبل المدرب والتواضع من قبل المتدرب.

- عند البدء بالتدريب يتم طرح أفكار جديدة ومتطورة.

- والتدريب الناجح يتوقف على أسهام المشاركين ومعرفتهم وتفهم مع المواضيع.

مدرب الفريق الناجح

التدريب الإدارى

- ٨ طرق لتصبح مدرباً ناجحاً لفريقك.
- أبرز سمات الإنسان الناجح هى.
- تقنية المدرب الذاتى.
- المدرب الفعال.
- من هو المدرب الفعال؟.
- تقنية المدرب الذاتى.
- كيف تزيد مهاراتك وقدراتك لتحقق النجاح.
- حتى تصبح مدربا متميزاً.
- مفهوم التدريب وأهدافه.
- التطور التاريخى للتدريب.
- عناصر العملية التدريبية.
- فوائد التدريب الإدارى.
- أهمية ودوافع الاستثمار فى التدريب.

المقدمة

إن التدريب الإدارى يعتريه مشاكل تميزه عن أنواع التدريب الأخرى كالتدريب التربوى أو التدريب الفنى الخاص بمجال الحاسب

وتطبيقاته فنجد أن كلية التربية مثلاً: لديها تدريب ميدانى لطالباتها من خلاله يتم تدريبهم بالمدارس والجمعيات على ماتم تناوله أثناء فترة الدراسة ونلاحظ بأن الطالبات تجنى ثمار هذا التدريب بعد تخرجهن فقد امتلكوا الثقة بالنفس وبقدراتهن مما يجعلهن يقبلن على العمل بكل همة ونشاط أما نحن بالكليات الإدارية فلا نقوم بتدريب ميدانى لطالباتنا؛ مما يجعلنا نخسر الكثير من المزايا التى تتحقق منه، لذا وللتعامل مع هذه المشكلة لما لا يتم إنشاء وحده للتدريب والتوظيف تابعة لهذه الكليات تكون من مهامها القيام بما يلى:

١ـ التنسيق مع الجهات الحكومية والخاصة لتدريب الخريجات مدة ٣شهور على الاقل.

٢ـ محاولة جمع المعلومات من هذه الجهات عن مستوى الخريجات من حيث نقاط القوة والضعف الخاصة بالمهارات والعلوم والمعارف ونقلها لإدارة الكلية للاستفادة منها فى تطوير الخطط الدراسية وطريقة التعليم ومن ثم رفع مستوى جودة مخرجات الكلية.

٣ـ إعداد قواعد بيانات تتضمن معلومات كاملة عن الخريجات (التخصص ـ المعدل التراكمى ـ الدورات التدريبية ـ الأهداف العملية)، فمن خلال هذه القواعد قد نساهم بتوظيف عدد كبير من الخريجات المتميزات والمؤهلات للعمل.

بلاشك أن للتدريب الإدارى أهميته البالغة لكل من الخريجات والجهات الحكومية والخاصة، فلايكفى أن تمتلك خريجة الكليات الإدارية الرصيد المعرفى الذى نقدمه لها، بل لابد أن تقوم بمحاولة اكسابها الجانب التطبيقى الذى يتعلق بكيفية الاستفادة من الرصيد المعرفى الذى يمثل جانب نظرى بحت تم تطعيمه بشىء من الأمثلة والتطبيقات والحالات العملية ولكن ذلك لايكفى ولا يغنى عن التدريب

الإدارى لخريجات كليات الادارة بفروعها المختلفة مع ملاحظة أن هذه الوحده لن تمتلك عصاً سحرية تستطيع أن تحل جميع المشاكل المتعلقة بالتدريب وتأهيل خريجة الكليات الإدارية، وإنما هى قد تساهم بمعالجة جزء بسيط من هذه المشكلة ولكى تنجح بحاجة لدعم من الكليات ومن القطاع الحكومى والخاص على حدٍ سواء.

تدريب الإدارى برنامج يهدف لمساعدة الراغبين فى الحصول على الصلاحيات الإدارية بالتوجيه من إدارى أو محرر خبير يقوم بتهيئة الراغب للإدارة لا يضمن البرنامج الحصول على الصلاحيات.

ليس البرنامج للجدد جدا بل لمن يعرف أساسيات تحرير المقالات ويرغب بتعلم القواعد أو التعامل مع التخريب أو رفع مقالة لمستوى مختارة مثلا.

أبرز سمات الإنسان الناجح هى:

المسؤولية: يأخذ الناجح مسؤولية نفسه ومسؤولية حياته على عاتقه ورغم أنه قد يكون مدرك أن لم يتسبب شخصيا فى بعض العقبات والمشكلات التى تواجهه، إلا أنه يفترض أن واجبه أن يبدأ ويشرف بنفسه على شفائه وسعادته ورفاهيته ومن ثم ستجد أنه:

- يتسم أنينه وتأوهاته بقصر العمر، فسرعان ما يعاود حياته الطبيعية.

- يعتنى بجسده ولا يسمح لنفسه بأن يصيبه الوهن نتيجة للمشاكل التى تعترضه إنه لا يعانى من تيار لا نهائى، ولا يعوقه عائق من الاضطرابات والأمراض البسيطة.

- لا يلوم الغير على حالته العاطفية رغم أن تصرف أحد الأشخاص قد يكون أثار رد فعل شعورى معين لديه فهويستخدم لغة تظهر أن لديه السلطة والسيطرة على مشاعره وعنفوانه.

- لا يخفى أخطاءه، فهويعترف بها بحسم رغم أنه قد لا يذيعها للعالم بأسره.

الكفاءة: الناجح ليس بالشخص الذى ينجح فى الأوقات العصيبة رغم قلة الكفاءة والتنظيم فهومنظم نظاما جيدا، وقادر على أداء العمل بكفاءة وسط الفوضى التى تزرعها العقبات؛ لأنه:

- يقاوم بحسم الآخرين الذين يدفعونه نحوالأفعال المتسرعة غير المتأنية.

- ينظر بعين ثاقبة إلى استخدام الموارد مثل النقود والمواد والوقت، ويتأكد أن هذه الأشياء استخدمت بصورة فعالة تناسب قيمتها.

- يعمل بصورة منهجية.

- ينظر قبل أن يقفز، فهويتخذ الوقت فى التفكير بحرص وعناية فى الخيارات المتاحة قبل وضع الأمر موضع التنفيذ.

- يقاوم الاستجابة التلقائية التى تنبع دون تفكير تجاه الأفعال من خلال عواطفه ومشاعره مثل الشعور بالخوف أو الذنب فهوغالبا ما يتصف بالهدوء والبرود عند اتخاذ القرار.

- لديه معرفة جيدة بالذات، ومن ثم قادر على إطلاق قواه وتجنب الاستسلام للإحباط نتيجة لنقاط الضعف لديه.

- يراقب تقدمه الشخصى.

- يضع بصورة روتينية الأهداف التى يمكن تحقيقها ولا يعتاد تعريض نفسه للفشل.

الإبداع: الناجح هو الذى يمكن الاعتماد عليه لإيجاد طرق جديدة حول المشكلات التى تبدوفى ظاهرها مستحيلة وذلك لأنه:

- يجعل عقله فى تحد مستمر، وذلك بإجراء التمارين.

- يبدى الاهتمام بكيفية عمل الأشياء.

- يحتفظ بتخيلاته وتصوراته خصبة، وذلك من خلال استحضار الصور الجديدة فى خياله.

- يحب الجدل ويشجع ما يعارض أفكاره.

- عملى وواقعى فلن تسمعه يشير إلى أن مهمة ما تعد أقل من مستواه إلى حد عدم قيامه بها فيمكنك وصفه بأنه عملى جدا حتى ولوكان يحتل مواقع رفيعة فى العمل أو فى المجتمع.

- مهتم بالطرق الإبداعية فى حل المشكلات فهولا يرضى بمجرد اتخاذ الطرق المجرية والمختبرة فهودائما حريص على سبر غور الزوايا والأفكار الجديدة، حتى ولوبدت غريبة فى بادئ الأمر وهذا يعنى أنه ورغم تقديره للماضى وإشادته به، فإنه وبوجه عام يصب اهتمامه الأكبر على الحاضر والمستقبل.

الإصرار: يتسم الناجح بالحسم والإصرار، فمتى اتخذ قرارا بالمضى قدما، فاعلم أنه سيمضى قدما وهوقادر على ذلك لأنه:

- يركز على القضايا والمسائل الرئيسية ولا يحيد عن الطريق إلى التفاصيل غير ذات الأهمية.

- يمكنه التفاوض بحزم حول ما يحتاجه ويريده.

- لديه الثقة فى قدرته على تحمل الضغوط، وكأن طاقته لا تنضب.

- لديه الشجاعة للقتال حتى النصر متى دعت الضرورة.

- يستطيع تجنب وساوسه الشخصية التى تجول بخاطره والتى تحثه على الاستسلام ورفع الراية البيضاء فإذا رأيت علامات اليأس والقنوط فى وجهه أو صوته أو سلوكه وتصرفاته، فلعلك تلحظ كذلك أنه عاجلا أو آجلا سيغيب لبرهة من الوقت إما بجسده أو بذهنه ثم

يعود إلى المعترك بسلوك جديد إيجابى وهادئ.

- لديه احترام كبير للذات ويؤمن بأنه يستحق النجاح والتميز.

- لديه الإيمان بمقدرته على إيجاد الحل.

- يدعم قانون الأخلاق القوى الخاص به.

تعدد المهارات: الناجح شخص متعدد المهارات، وكثيرا ما يؤدى تحدى عقبة ما إلى ظهور جانب آخر مفيد له قد لا يكون قد ظهر من قبل وذلك يرجع إلى أنه:

- لا يمانع أن يعلن أنه غير رأيه ولا يشعر بأنه مجبر على القيام بشىء ما وبالمثل فإنه يعطى الآخرين حق القيام بنفس الشىء حتى ولوكان محبط.

- يتمتع بتجربة الأحاسيس والمشاعر الجديدة فهودائما يرغب فى تجربة الأطعمة الجديدة، والاستماع إلى أنواع الموسيقى المختلفة وتجربة نوع جديد من الإجازات.

- مهيأ للتغير بمحض رغبته واختياره بسهولة ويسر، رغم أنه قد يبدى بعض المقاومة فى بادئ الأمر.

- عادة ما يؤقلم أسلوب سلوكه ليناسب الثقافات والمناسبات والمجموعات المختلفة من الناس.

- لا يحب التقيد بالروتين ويبحث عن التغيير متى شعر بالرتابة والملل.

- مستعد لتجربة أى شىء تقريبا إذا ما دعت الحاجة.

التواضع: الناجح شخص له نظرة واقعية لنفسه، ولكن وفى الوقت ذاته يمكنه وبوجه عام أن يحتفظ باحترام كبير لذاته فهو يعلم أنه:

- لديه الكثير من نقاط الضعف وقد يذكر تلك النقاط بشكل

علنى وبطواعية.

- عندما يعمل فى فريق عمل، فإن إسهامه ورغم أهميته يمكن أن يحصل على جزء فقط من الإشادة.

- هناك الكثير غيره يملك سمات مرغوبا فيها ومحببة هو لا يملكها.

- بوسعه انتهاك قانونه الأخلاقى الخاص فقد يعترف علانية بذنبه عندما يقع فى الخطأ أو يفعل شيئا غير صحيح.

- نقاط القوة لديه قد تخذله فى بعض الأحيان.

- سينجح فى العيش بصورة أسهل وأسعد إذا قام باستمرار بطلب الدعم من الآخرين.

- حتى لوبذل قصارى جهده، فإنه ولا محالة سيفشل أو سيقع فى الأخطاء فى مرحلة معينة من حياته.

- يجب عليه طلب التقييم من الآخرين ليساعدوه على التقييم عندما يظن أنه قد يرتكب خطأ.

■ ■ ■

٨ طـرق
لتصبح مدرباً ناجحاً لفريقك

أضحت الشركات تطلب بشكل متزايد مدراء يتعاملون مع فرق عملهم كمدربين.

يعتمد التدريب الناجح فى الأساس على ثمان طرق:

١ـ أهمية العلاقات مع فريق العمل:

لا تستطيع أن تدرب فريقك دون أن تأخذ الوقت لتبنى علاقة قوية معهم لذا خذ بعض الوقت لتتعرف أكثر على أعضاء فريقك، ما يحبونه ومالا يحبونه فى عملهم! ما الذى يجدونه محبط وما يجدونه مكافئة لعملهم، اهتماماتهم خارج العمل اجعلهم كذلك يتعرفون عليك أكثر، ثق أن الوقت الذى تقضيه فى معرفتهم سيعود عليك بالنفع لاحقاً.

٢ـ أتبع قاعدة ١:٧ دائماً:

يجب أن تقدم سبع كلمات من الثناء مقابل كل كلمة لتنمية وتطوير فريقك، أجعلهم يقوموا بالمهام بشكل صحيح ودعّم ذلك بالمديح، حتى ولوكانوا يتقاضون أجراً عن ذلك العملهذا إذا لم ترد أن تُعرف بأنك مبالغ فى انتقاداتك.

٣ـ كُن واضحاً بشأن توقعاتك:

عندما تكلف بمشروع ناقش مع فريقك مواعيد التنفيذ، والعائد من المشروع، وكيفية قياس نجاح المشروعلا تتوقع من فريقك أن يكونوا قارئى أفكار.

٤ـ عندما ترى فرصة للتطوير، تكلم بصوت مسموع للجميع:

معظم المدربين لا ينتظرون نهاية الموسم أو حتى نهاية اللعبة ليدربوا لاعبيهم. إنهم يقومون بذلك حتى وفريقهم فى الملعب يخوض المباراة عبر رفع أصواتهم للاعبين إذا وفرت لفريقك التوجيه والمتابعة الدورية، فإن تصحيح الأخطاء ستكون عملية سهلة وغير مرعبة، لأنك ستكون قد طوّرت فريقك بشكل دائم طوال العام.

٥ـ قُد فريقك للملعب:

مكان العمل هو ملعب فريقك بكل قواعده وحدوده واستراتيجياته، مهمتك هى أن تحرص على بقاء فريقك فى الملعب وليس خارجه!.

فمثلاً إذا كان أحد أفراد فريقك (موظف مبيعات) يقضى الكثير من الوقت فى إصلاح الأجهزة للعملاء ـ كنوع من الخدمة ـ ولكنه نتيجة لذلك لا يحقق الهدف من المبيعات فى نهاية الشهر، فبإمكانك أن تذكره بأن حل المشاكل شىء أساسى، ولكن الهدف الرئيسى هنا هو بيع المنتج! أقترح عليه بعض التقنيات للوصول للحل، أو شجعه على مراقبة زميل آخر ناجح فى مبيعاته فالهدف هنا التركيز على كل شخص فى الفريق لينجح وصياغته بهذا الشكل سيخلصك من عقدة الحكم على الأشخاص ويجعلك تركز على نجاح كل فرد.

٦ـ ركز على المهارات الشخصية بقدر المهارات التقنية:

نعنى بالمهارات الشخصية هنا المهارات الإنسانية مثل تحفيز الأفراد، التفاوض، قيادة فريق العمل، الإقناع والتواصل الفعّال الخ. ونعنى بالمهارات التقنية، المهارات التى يكتسبها المرء فى مجال معين. مثل مهندس الآلات الذى يكسب مهارة معرف أعطال الآلة ومعرفة فائدة وعمل كل قطعة فيها وكيفية تشغيلها.

إن المهارات الشخصية هى بحق ما يجعل الشخص قائداً ناجحاً كمدرب لفريقك يجب أن تلاحظ ذلك!.

يحجم الكثير من المدراء فى كثير من الأحيان عن تدريب شخص لأنهم يجدونه سلبى أو خشن أو غير مبدع فى ابتكار الحلول- أى مفتقداً للمهارات الشخصية- بينما النجاح فى مكان العمل يعتمد على أكثر من أداء العمل فقط دورك كمدرب هو مساعدة فريقك لتطوير كل مهاراتهم التى يحتاجون إليها، وليس المهارات التقنية فقط.

٧- خادم القوم سيدهم:

أصطلح الكاتب الراحل فى إدارة الأعمال (جورى روبرت جريناف) مصطلح (القيادة الخادمة) لوصف الطريقة التى على القادة والمدربين أن يخدموا بها فريقهم، حتى يتمكن فريقهم من تقديم أفضل ما لديه إذا لم يكن الفريق يخدم القائد بشكل مُرضى له، فهنا عليه أن يسأل نفسه عن مدى خدمته لهم.

٨- حضّر لكل موسم تدريب:

عندما يتعلق الأمر بتدريب فريق العمل، لن يفيد الارتجال فكر فيما ستقوله لفريقك قبل أن تتفوه به، إذا أردت الانتقاد فكر بطريقة توحى لفريقك أنكم فى مشكلة، ودعهم يبتكرون الحل مرةً أخرى لا يتعلق الأمر بالانتقاد بل بكيفية قيادتهم للملعب ومساعدتهم ليُظهروا أفضل ما عندهم.

حتى تصبح مدربا متميزاً

حتى تكون سعيداً ناجحاً: السعيد هو شعور بالرضى والقبول من النفس والناجح يعرف جيداً ما يريد ويخطط لما يريد ثم يحقق ما يريد.

- **بعض من فوائد السعادة:** تدخل على الأسرة السرور والهدوء.

- تمنح الإنسان راحة نفسية وقبول الذات.

- تمنح الجسد انسجامية رائعة مما يجعل أجهزة الجسد تعمل بنظام وإتقان.

- شروط السعادة: - أنت المسؤول عن سعادتك.

- الرغبة الأكيدة للحصول على السعادة.

- السعادة مهارة تكتسب - السعادة تشاء من الداخل.

- صفات السعيد: الشخص السعيد هو الشخص الذى يقدر نفسه ويحترمها فهويقدر لله خلقه والله قد أحسن خلقه وكرمه وقد يخطئ فى اجتهاداته وفى رغباته أحيانا أخرى لكنه سرعان ما يتوازن ويعذر نفسه ويرسم خطة أخرى.

السعيد والتعامل مع مشاعره

إن السعيد إنسان يعتريه القلق لكنه فى معظم أو قاته مسترخى يكتئب لكنه فى معظم أو قاته فرح يبكى لكنة فى معظم أو قاته يبتسم يتعب لكنه فى معظم أو قاته مستريح يضطرب لكنة فى معظم أو قاته متزن يتشكك لكنه فى معظم أو قاته متيقن.

تطبيقات عمليه ويومية للسعادة:

- التزم بالصلوات الخمس - الدعاء.

- حافظ على وردك القرآنى - حصن نفسك بالأذكار اليومية.

- مارس الاسترخاء - بر والديك.

- صل رحمك - صادق إيجابيين.

معوقات السعادة:

- كن مطمئناً: تغلب على القلق.

- كن متفائلاً: تجنب التشاؤم.
- كن صبور: تخلص من اليأس.
- كن إيجابياً: امتنع عن السلبيات.
- كن واثقاً: ولا تخشى الحياة.
- تعلم العفووالغفران.

كن سعيداً:

الآن قد تعلمت السعادة ومعانيها ومصدرها وطرق كسبها وممارستها والآن ابدأ أو لاً بنفسك ثم القريبين منك والأهم ثم الأقل الأهمية والأبعد منك ووفقكم الله لنيل السعادة فى الدنيا والآخرة.

- السعيد: هو المستفيد من ماضية، المتحمس لحاضره، المتفائل من مستقبله.

تقنية المدرب الذاتى

هدف هذه التقنية:

أكساب المتدرب عاى هذه التقنية القدرة على تدريب نفسه ذاتيا دون الحاجة الى مدرب خاص أو حضور دورة يهدر فيها المزيد من الوقت والجهد والمال دون ضمانه ان استثماره فى المكان الصحيح.

ويتم اكساب المتدرب هذه القدرة من خلال تدريبة على العديد من المهارات وامداده بالمعلومات اللازمة لاتقان تقنية المدرب الذاتى.

قد يتبادر الى ذهن القارئ ان هذه التقنية وحدها لا تكفى لامداد المتدرب عليها بكل ما يحتاج اليه وخاصة ان الاحتياجات التدريبية تختلف من شخص الى اخر وهذا الافتراض صحيح بالطبع ولذلك فى اخر جزء من داستك لهذه التقنية سوف تتعلم كيف تجد ماتريد وتحول

ما وجدته من معلومات الى مهارات وقدرات يمكنك التدرب عليها.

ايضا قد يفكر البعض انه قد لا يستفيد من تقنية المدرب الذاتى نظرا لعدم قدرتهم على الالتزام بتدريب ذاتهم وايضا لهذه المشكلة حل فى تقنية المدرب الذاتى من خلال جزء من دراستك لهذه التقنية وهوجزء (رفع معدلات الالتزام)الذى تدرسه فى بداية دراستك للتقنية.

وسؤال آخر: هل تقنية المدرب الذاتى تستخدم مع تدريبات التنمية البشرية فقط؟.

لقد تم اعداد تقنية المدرب الذاتى اعتمادا على مناهج التنمية البشرية باعتبار انها المناهج التى تدرس امكانيات العقل والانسان واساليب النجاح وبالفعل ستدرس جزءا فى هذه التقنية اساسه التنمية البشرية ولكن بعد اتقانك هذه الاساليب سنقوم ببسط استخدام التقنية لتشمل كل ما تريد ان تتدرب عليه (تعلم لغه جديدة- تعلم الحاسب الاليالخ).

■ ■ ■

تقنية المدرب الشخصى

هى المستقبل الآن وذلك لأنها توفر وقتك وجهدك ومالك ترفع معدلات التزامك الشخصى فى كل مناحى حياتك توسع آفاقك ومداركك تزيد من مستوى مهاراتك وقدراتك الى ابعد الحدود، ترفع معدل ثقتك بذاتك، تمكنك من تعلم ما تريد ف اى وقت وبأقل تكلفة وأعلى جوده، ولأننا فى عصر معلوماتى ديناميكى.

فأنت باستخدامك لتقنية المدرب الذاتى تضمن لنفسك مكانا فى الصفوف الاولى من المستقبل.

تقنية المدرب الذاتى هى كل ما تحتاجه لتصنع مستقبلا باهرا لك ولوطنك.

تقنية المدرب الذاتى - ماذا ندرس فى تقنية المدرب الذاتى؟.

مقدمة عن التقنية وأهدافها

- الفرق بين التعليم والتدريب.
- كيف ترفع معدلات الثقة الذاتية فى امكانياتك وطموحك.
- معلومات عن عقلك لرفع ثقتك فى عقلك واستراتيجيات عملية لتطوير قدراتك العقلية.
- عدد كبير من استراتيجيات النجاح والتخطيط.
- كيفية رفع معدلات الالتزام الذاتى.
- أسس وقواعد التدرب الذاتى.

- كيفية تحويل المعلومات الى مهارات تتدرب عليها.
- كيف تواجه الاحباطات التى تواجهك اثناء عملية التدريب.
- كيف تقيم نفسك بعد انتهائك من التدريب الذاتى.
- كيف تبسط التقنية لتستخدمها فى دورات التنمية البشرية وغيرها من الدورات.

الدرس الاول

تقنية المدرب الذاتى قمت باعدادها نتيجه لمجموعه من الافكار التى تبلورت فى ذهنى واالاستنادات الى اعتقد انها تضمن نجاح تطبيق التقنية معكم ان شاء الله.

ولهذا أول درس هو: فرضيات واستنادات تقنية المدرب الذاتى.

الاستناد الاول:

الانسان لديه ما يكفى من الامكانيات التى لوعرفها سيصل بها الى ما يريد.

هذا هو من أهم دروس التطوير الذاتى كلنا لدينا الامكانيات التى نحتاجها الى الوصول الى اهدافنا فكم سمعنا عن معاق لا يقدر من أمره على شئ حقق البطولات والانجازات فى حياته وكم سمعنا عن غنى كان فى يوم من الايام يتسول لقمته؛ولكن تغيرت حياتهم ووصلوا لما حلموا به عندما عرفوا انهم يملكون الامكانيات واستخرجوها من أعماقهم ووضعوها قيد التنفيذ فوصلوا لما أرادوا.

الاستناد الثانى التغيير يبدأ من الداخل:

التغيير هو الثابت الوحيد فى هذا العالم ودونه لا يحيا الانسان ولا يصل الى نجاح يريده أو هدف ينشده ولكن الفرد لن يكتسب اى معلومة اومهارة دون ان يريد من داخله ان يكتسبها وكما قال الله تعالى.

إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم.

ولهذا فأنا لا أريد أن أتدرب الا إذا وجدت عندى الرغبة وطالما وجدت الرغبة فأنا اذا عرفت كيف أدرب نفسى فسأقوم انا بذلك فعلا.

الاستناد الثالث:

- اذا استطاع شخص فعل شئ ما فأنا ايضا أستطيع أن أفعله.

- اذا استطاع شخص ما أن يكون مدربا فأنا أيضا استطيع أن أكون مدربا لذاتى اذا تعلمت الطريقة الصحيحة لفعل ذلك.

الاستناد الرابع:

العقل يجذب ما يفكر فيه قانون الانجذاب وهواحد قوانين العقل الباطن.

الدرس الثانى

الفرق بين التدريب الذاتى والتعلم الذاتى:

كما ذكرت من قبل فان التعلم يقف عند حد توصيل المعلومة للمتعلم ام التدريب فانه يمر بثلاث مراحل.

١- المعرفة.

٢ - المهارة.

٣ - السلوك.

فيما يعرف بمثلث التدريب.

حيث فى البداية يقوم المدرب باعطائك المعلومة ثم يدربك عليها لتكتسب مهارة استخدامها ثم بعد الدورة من المؤكد انك ستقوم باستعمال المهارات التى تعلمتها فى التدريب فتصبح سلوكا تقوم به دون ان تشعر.

وانت فى تقنية المدرب الذاتى ستتعلم كيف تحصل على المعلومات

التى تريد ثم كيف ترتبها وتحولها الى مهارات يمكنك التدرب عليها.

ثم ترفع من معدلات التزامك الشخصى لتداوم على الاستمرار على تطبيقها فتحولها الى سلوك.

الدرس الثالث

رفع معدلات الثقة الذاتية.

فى هذا الدرس نهدف الى:

١ - زيادة ثقتك بنفسك.

٢ - تأكيد ان اى شئ فعله شخص ما انت ايضا تستطيع ان تفعله.

٣ - تعليمك وتدريبك أفضل الطرق لزيادة تقديرك الذاتى.

بسم الله نبدأ:

- أولا لنعرف معا ما هو التقدير الذاتى؟.

التقدير الذاتى: هو القيمة المضافة لانفسنا.

- كيف نعرف من يقدر ذاته بشكل جيد؟.

انه:

١- يتحكم فى مشاعره.

٢ - يمتلك الرؤية.

٣- يجيد ادارة أهدافه.

٤ - يحب الاخرين.

٥ - يدير ذاته والاخرين بفعالية.

يعتقد البعض ان التقدير الذاتى هو الثقة بالنفس ولكن هذا غير صحيح.

لان التقدير الذاتى هو الخطوة التى تسبق الثقة بالنفس فأنت لن

تستطيع ان تثق بشى انت لا تقدره اصلا ولا تحترمه دعنى اضرب لك مثلا هل تستطيع ان تضع ثقتك فى أحد اعضاء فريقك لاتمام مهمة ما وانت لا تقدره اوبمعنى اخر وانت تحتقرة وتضعف امكانياته بالطبع لن تفعل وهذا بالضبط الذى يحدث مع انفسنا فانت لا تقدرها وبالتالى لن تثق فيها وبالتالى لن نتجز اى نجاح فى حياتك كما ينبغى اوكما تحب.

وفى هذا المنحى يخطئ الكثير من الناس حين يشعرون بضعف الثقة فهم يخاطبون انفسهم بالعبارات التحفيزية دون ان يدركوا ان فى الاصل المشكلة تكمن فى ضعف تقديرهم لذواتهم.

تدريب

الان توقف عن القراءة وقم بهذا التمرين:

اسال نفسك:

- ماالذى يمنعنى من شعورى بتقديرى لذاتى؟
- ماالذى سيحدث ان قدرت ذاتى وقبلتها وكيف ستكون حياتى؟ (اطلق العنان لخيالك).

الان ساشرح لك خطوات وتدريبات عملية تصل بك الى الثقة الذاتية الرائعه:

١ـ خذ ورقة وعلى مدار اسبوع اكتب كل ما تراه جميلا فى نفسك ولا تستصغر شيئا حتى ولوكان هذا الشئ انك تجيد اعداد طبق من السلطة الشهية وراجعها كلما شعرت بانك تحتاج الى تذكير نفسك بايجابياتك.

٢ ـ تخلص من الحديث السلبى بداخلك.

٣ـ تقبل نفسك كما هى دون نقد.

اثبتت كل الدراسات ان الانسان لن يستطيع ان يقوم باى تغيير للاحسن فى حياته اوفى امكانياته الا اذا تقبل نفسه وامكانياته فى البداية.

٤ - ثق فى حدسك الداخلى لانه ياتى من عقلك اللاواعى الذى يفكر ويتحرك اسرع كثيرا من عقلك الواعى واعلم انه.

- دون تقديرك لذاتك لن تقدر الاخرين ولن يقدرك احد.

- دون تقديرك لذاتك لن تثق فى الاخرين ولن يثق بك احد.

- دون تقديرك لذاتك لن تجز اوتحقق اى نجاح.

يقول روبرت كرتيندون: (إن موضوع تدريب الموظفين فى القرن الواحد والعشرين موضع تتسع رقعته إلى حد يصعب تغطيته فى كتاب واحد، فإن كل المديرين يودون تدريب أى شخص بسرعة للإسراع بالتوظيف الكامل داخل وحدة العمل الفعال، ويريد المديرون أيضًا أن يشعر الموظف بالراحة والاستقرار فى العمل على المدى البعيد، وهذا ما اعتاد أن يفعله المديرون)، لهذا فنحن - عزيزى القارئ - وإن كنا قد تكلمنا عن التدريب وأهميته، فسوف نكمل ما بدأناه ونتناول فى هذا المقال:

١ - مسؤولية التدريب.

٢ - الخصائص المميزة للنشاط التدريبى الناجح.

٣ - أنواع التدريب.

٤ - دور التدريب فى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

أولاً - مسؤولية التدريب:

يعتبر التدريب مسئولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه، أى إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين فى مواقع أعمالهم، والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب، ويوضح الجدول مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

- إدارة الموارد البشرية.
- تصميم نظام متكامل للتدريب.
- التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة.
- الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة، ومتابعة الداخلى منها.
- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب، على مستوى الإدارات، والأفراد.
- تقديم الخبرة والمشورة فيما يمس التدريب.
- التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبى.
- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب.

المديرون التنفيذيون

- تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين.
- تحديد الحاجة التدريبية لإداراتهم ومرؤوسيهم.
- تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة.
- التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب.
- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.
- المشاركة فى جهود التدريب والتطوير.

ويقول الدكتور زكى محمود هاشم: (ويقع على عاتق الإدارة العليا بالمنظمة الجانب الأكبر من المسئولية عن التدريب باعتبارها مسئولة عن تطور المنظمة ككل وعن تحقيق الأهداف العامة من خلال رفع مستوى أداء وسلوك العاملين فى كافة المستويات الوظيفية).

ولا يجب أن ننسى أن أى فرد داخل المنظمة مسؤل عن تدريب وتطوير نفسه، وأن عليه أن يتبصر بذاته، وأن يحدد النقاط التى تحتاج

إلى تطوير، ويناقشها مع رئيسة المباشر، أو مدير التدريب والموارد البشرية، وذلك لكى يتعرف على ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر، وما هو دوره وأيضًا دور الأطراف الأخرى فى عملية التدريب والتطوير.

فليست مسئولية التدريب على المنظمة فقط ولكنها مشتركة بين المنظمة والفرد، لهذا تختلف أنواع التدريب حسب تلك المسئولية.

ثانيًا ـ أنواع التدريب:

على أى شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة فى التدريب، ويعنى هذا تحديد أنواع التدريب التى تفضلها الشركة وتود التركيز عليها، وهناك العديد من أنواع التدريب، وهى تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وتستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وتلك هى أنواع التدريب:

مرحلة التوظف	نوع الوظائف	المكان
توجيه الموظف الجديد التدريب أثناء العمل تدريب لتجديد المعرفة والمهارة تدريب بغرض الترقية والنقل	التدريب المهنى والفنى التدريب التخصصى التدريب الإدارى	داخل الشركة خارج الشركة فى برامج حكومية

أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

١ ـ توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التى تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التى يحصل عليها الموظف الجديد فى الأسابيع الأولى من عمله على أدائه

واتجاهاته النفسيه لسنوات عديدة قادمة.

٢ ـ التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحياناً فى تقديم التدريب فى موقع العمل وليس فى مكان آخر؛ حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرًا من آلات اليوم تتميز بالتعقد، لذلك عليه أن يتلقى التديب مباشرًا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

٣ ـ التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، لمعاصرة الأنظمة الجديدة.

٤ ـ التدريب بغرض الترقية والنقل: وذلك لوجود إحتمالات كبيرة لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وهذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه.

أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

١ ـ **التدريب المهنى والفنى:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، فى الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والميكانيكا، وغيرها.

٢ ـ **التدريب التخصصى:** ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية وهندسة الإنتاج.

٣ ـ **التدريب الإدارى:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية أو الوسطى أو العليا.

أنواع التدريب حسب مكانها

١ ـ التدريب داخل الشركة: قد ترغب الشركة فى عقد برامجها داخل الشركة، سواءً بمدربين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالى يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة فى تصميم البرامج والإشراف عليها.

٢ ـ التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءًا من نشاطها التدريبى خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، وربما خارج الدولة، وذلك من خلال شركة تدريب خاصة.

٣ ـ برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانًا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية فى الدولة، وهى برامج تركز على رفع المهارات والمعارف فى مجالات تهتم بها الدولة.

ثالثًا ـ الخصائص المميزة للنشاط التدريبى الناجح

وإن كنا قد تعرفنا على أنواع التدريب، فما علينا الآن إلا أن نتعرف على كيف يكون هذا التدريب ناجحًا، حيث ينبغى أن تتوافر خصائص معينة فى النشاط التدريبى لكى يكون نشاط تدريبى ناجح، وهذه الخصائص هى:

١ ـ أن يكون التدريب نشاط مستمر:

إن التدريب لا يوجد فى المنظمة للعاملين الجدد فقط، ولكنه نشاط مستمر أو سع من ذلك، فهومستمر بالنسبة للفرد فى المنظمة، حيث أن ذلك الفرد ينقل ويترقى من وظيفة لأخرى ومن إدارة لأخرى، وهذا يستلزم التدريب على العمل فى الوظائف والإدارات الجديدة، كما أنه مستمر بالنسبة للمنظمة، حيث أن المنظمة فى حالة تغير مستمر،

فهى تتوسع وتتغير من أنشطتها وتضيف آلات جديدة وتستخدم نظم عمل جديدة وهذا يستلزم ضرورة القيام بالنشاط التدريبى بصفة مستمرة، إذاً فالتدريب عملية مستمرة وليست عملية وقتية.

٢ ـ التدريب نظام متكامل:

أى أنه نظام مفتوح تتأثر عناصر البرنامج التدريبى من موضوعات، مدربين، متدربين، وسيلة التدريب، مكان، وزمان التدريب، مشاكل المنظمة، بطبيعة الأنشطة التى تؤدى، كما أنه متكامل من ناحية أنه لكى يتم بشكل فعال يستلزم توفير مستلزمات معينة له من معدات، وأفراد وورش وقاعات تدريب إلخ، ثم يتم تصميم البرنامج التدريبى وتنفيذه للحصول على نتائج معينة تتمثل فى اكتساب الافراد معرفة ومهارة واتجاهات جديدة، ويلى ذلك متابعة وتقييم النشاط التدريبى.

٣ ـ التدريب نشاط متغير ومتجدد:

وبما أن التدريب نظام متكامل فالتغيير فى ظروف الإدارة أو التجديد فى الآلات، دخول منافسين بأنظمة انتاجية جديدة يؤدى بالضرورة إلى التغيير فى القيام بأنشطة النشاط التدريبى من ناحية مادة التدريب، طريقة التدريب، مكان وزمان التدريب إلخ، هذا يعنى أن اسلوب التدريب الناجح فى وقت ما بظروف معينة لا يعنى بالضرورة، نجاح ذلك الأسلوب فى ظروف ووقت مختلفين، ويستلزم ذلك التغير فى النشاط التدريبى.

٤ ـ التدريب نشاط إدارى وفنى:

فهونشاط إدارى حيث يستلزم القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للنشاط التدريبى، وهونشاط فنى حيث يحتاج متخصصين فى تقييم البرامج التدريبية، وفى تحديد أسلوب التدريب وفى اكتشاف الحاجة للتدريب وفى تنفيذ برامج التدريب وبذلك فهونشاط إدارى وفنى.

رابعاً - دور التدريب فى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة

يقول الدكتور جمال الدين محمد المرسى: (إن التدريب يلعب دورًا مؤثرًا فى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ويذهب بعض الباحثين إلى القول بأن نقص الاستثمار فى التدريب يمثل أحد الأسباب التى ساهمت فى تدنى القدرة التنافسية للشركات الأمريكية عمومًا فى مواجهة الشركات اليابانية وما ترتب على ذلك من إنخفاض حصتها السوقية فى الأسواق المحلية والخارجية، على سبيل المثال: تنفق الشركة الأمريكية فى المتوسط ٢٦٠٠ دولارًا للعامل فى السنة على التدريب، بينما تنفق الشركة اليابانية فى المتوسط نحو ٦٥٠٠ دولارًا للعامل فى السنة فى مجال التدريب، ورغم ذلك فإن تجربة الشركات الناجحة فى الولايات المتحدة وغيرها تؤكد أن التدريب يلعب دورًا حاكمًا فى زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية، على سبيل المثال تنفق شركة زيروكس ١٢٥ مليون دولار على التدريب كل عام بالإضافة إلى نسبة ٢,٥٪ من المبيعات، وقد ساعد هذا الاستثمار فى التدريب الشركة على استعادة مركزها الريادى فى مجال تصوير المستندات من اليابانيين، كذلك فإن شركة موتورولا تخصص ما بين ٣,٥-٥٪ من إجمالى أيام العمل فى السنة لكل موظف لأغراض التدريب.

والسؤال: لماذا تعتقد هذه المنظمات وغيرها أن الاستثمار فى التدريب سوف يساعدها فى تحقيق ميزة تنافسية؟ والإجابة ببساطة تكمن فى أن المؤسسة التى تنجح فى التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية الخارجية مثل تحدى العولمة، وتحدى الجودة، والتحدى التكنولوجى، والتحدى التنافسى، والتحدى الثقافى والاجتماعى، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية فى أسواقها المستهدفة).

وأخيرًا نختم بقول الدكتور زكى محمود هاشم: (هناك مسؤولية

الفرد عن تنمية قدراته ذاتيًا، فهناك فرق بين التدريب الرسمى الذى هو مسئولية الإدارة وبين التنمية الذاتية التى هى مسئولية الموظف نفسه، حيث يقع عليه عبء تنمية قدراته ومعارفه ومهاراته بجهود فرديه وبمبادرات شخصية منه كالقراءة الحرة أو حضور الندوات العامة أو غير ذلك من أساليب التنمية الشخصية)، فيقول روبرت كرتيندون: (التدريب مسؤوليتك وليست مسؤولية الشركة).

التدريب الإدارى ورقى المجتمع

منذ زمن بعيد إلى وقتنا الحاضر وقد توالت النظريات والأبحاث والتقنيات التى تعمل بشكل مباشر على رقى الفرد والمجتمع وبناء الأمة ونهضتها فى شتى المجالات والعلوم.

تلك النظريات والأبحاث كانت اللبنة الأولى فى فكرة إنشاء المراكز المتخصصة فى التدريب الإدارى حيث قام الباحثون والعلماء المتخصصون ببحث وسيلة تكون من شأنها الوصول مباشرة إلى الغاية المنشودة والهدف المرجومن عملية التنمية البشرية وتحديد العناصر البشرية التى تتميز بقدرات وطاقات فعالة تحتاج إلى توجيه ودعم ثقافى وعلمى لتكتمل لديهم منظومة العمل الهادف الناجح فينطلقوا فى سماء العلم والابتكار فيكونوا نبراساً يشع علماً نافعاً.

ولما كان اختلاف الشعوب والثقافات والحضارات وتعدد المناهج العلمية والرؤى الإنسانية يمثل عناصر التقدم الحقيقى المثمر كان لزاماً على المهتمين بعملية تطوير المجتمعات وثقل الثقافات من إيجاد بوتقة تصب فيها تلك العناصر لإنتاج شراب حلوالمذاق سهل التناول متعدد الفوائد تكون عناصره مزيجاً من تلك النجاحات المختلفة.

من هنا أتت فكرة إنشاء المراكز التدريبية المتخصصة والتى تهتم بدورها بعملية التنمية البشرية وذلك عن طريق إقامة الدورات

المتنوعة فى مجال التدريب الإدارى.

وقد انتشرت تلك المراكز التدريبية فى الآونة الأخيرة فى بلدان كثيرة بل فى كل بلدان العالم المهتمة بالنهضة الحضارية والباحثين عن التقدم فى شتى مناحى الحياة.

وقد قامت تلك المراكز بعقد الندوات والمؤتمرات وإعداد البرامج التدريبية بالتنسيق والتعاون مع نخبة كبيرة من العلماء والباحثين المتخصصين فى كل العلوم خاصة العلوم التى من شأنها التأثير المباشر فى الفرد والتى تعمل على مساعدته فى التغلب على مشاكله بكافة أنواعها نفسيةً كانت أو علمية أو اجتماعية وإثقاله بقدرة عالية على مواجهة كافة المشاكل التى تواجهه والتى قد تعوق مسيرته فى مواصلة النجاح.

لذلك فيجب على كل من أراد أن يكون ناجحاً فى عمله وفى حياته بارزاً بين أقرانه أن يمحص النظر ليقف على نقاط ضعفه وقوته - يستطيع الاستعانة بخبراء التنمية البشرية لمعرفة تلك النقاط وكيفية التغلب عليها عن طريق مراكز التدريب المختلفة- حتى يتمكن من الوصول إلى أفضل السبل التى تؤهله للوصول لأعلى المراتب فى سباق التقدم نحوالقمة.

من هذا المنطلق فيجب أن يبادر كل منا لمتابعة كل ما هو جديد فى هذا المجال واللحاق بكل ما هو من شأنه النهوض بمستواه الأدائى والفكرى حتى يصبح لبنة هامة لا يمكن الاستغناء عنها فى المجتمع الناجح.

الدرس الأول: كيف نقوم بإعداد دورة تدريبية ناجحة:

سؤال لطالما راودك عزيزى المتدرب وهنا سأقوم بإعطائك الأساسيات التى تبنى عليها دورة تدريبية ناجحة.

أول شيء يجب أن تفكر فيه عزيزى المتدرب هو:

١ ـ مكان التدريب:

مهم جدا أن يكون المكان المختار مريحا وعلى درجة من الهدوء كى يساعد المتدربين على التركيز فى المادة التدريبية لذلك فانه يراعى أن تكون كل المسائل الأساسية التى يحتاجها المدرب والمتدربين متوفرة مثلا أن تكون درجة الحرارة مناسبة والمساحة كافية والمقاعد مريحة بقدر الإمكان وكذلك إذا كان المتدرب سيستخدم سبورة فلبد من توفر كل الوسائل المساعدة من أقلام وغير ذلك ويجب مراعاة الوقت فإذا كان المدرب سيستغرق ساعات فى المادة التدريبية يجب عليه أن يوفر دورات مياه نظيفة وقاعة للاستراحة وأماكن للصلاة وغير ذلك من الأمور التى تستوجب جلوس المتدرب لساعات طويلة.

طريقة الجلوس فى القاعات التدريبية تعتبر كذلك من الأمور الأساسية فى التدريب لذلك سأعرض لك الأن مختلف الطرق التى يجب ان تكون عليها القاعة لتكون عملية تدريب ناجحة وخالية من عدم التركيز من طرف المتدربين.

الطريقة الأولى: الجلوس على شكل مستطيل.

فى الحالات التى يكون فيها عدد المتدربين قليلا (أقل من عشرين تقريبا) فيفضل جلوس القاعدين على شكل ثلاثة أضلاع مستطيل وبحيث يقف المدرب فى منطقة الضلع الرابع.

هذا الوضع يمكن المتدربين من رؤية بعضهم البعض وهومما يسهل التحاور والمناقشة والتفاعل هذا الترتيب يمكن المدرب من الحركة داخل المستطيل وبالتالى يستطيع الاقتراب من المتدربين أثناء الحوار وأثناء أداء التمارين أو التطبيقات.

الطريقة الثانية: الجلوس على شكل دائرة.

فى الحالات التى يكون فيها عدد المتدربين (أقل من عشرة) فقد يكون من المناسب جلوس المتدربين على شكل دائرة مفتوحة من جهة المدرب أو جلوسهم على شكل مستطيل مفتوح كذلك.

الحالة الثالثة: الجلوس على شكل هلال.

فى حالة تدريب عدد كبير فإن الجلوس على شكل صفوف متتالية يصبح أمر شبه حتمى ولكن يفضل أن يكون الشكل هلالى بحيث يمكن أن يرى بعض المتدربين بعضهم.

الحالة الرابعة: تدريب معتمد على التطبيقات الفردية.

أحيانا يعتمد التدريب على التطبيقات الفردية ولا يحتاج لكثير من التحاور مثل تعليم برامج الحاسوب فيكون جلوس المتدربين بأى صورة مقبولا ولكن يراعى وجود فراغات تسمح للمدرب بالوقوف بجانب أى من المتدربين عند الحاجة لكى يشرح له اويساعده اويتأكد من أنه يؤدى التطبيقات بشكل سليم ويراعى وجود فراغات بين المتدربين تسمح بحركة المتدرب لأداء التطبيقات وهذه تختلف حسب موضوع التدريب.

لاحظ هذه الحالة:

لاحظ أن شكل جلوس المتدربين قد يكون مساعدا أو معوقا لبعض طرق التدريب فمثلا إذا جلس المتدربين على شكل صفوف متتالية فإن اشتراك مجموعات صغيرة فى التطبيقات ودراسة الحالات لا يكون سهلا، وكذلك فإن الجلوس على شكل مجموعات على مكاتب دائرية يساعد على العمل فى مجموعات صغيرة ولكنه لا يساعد على تفاعل المجموعات الصغيرة مع بعضها لأن بعضهم يكون

فى الأمام وبعضهم يكون فى الخلف.

الأمر الثانى المهم أيضا هو:

٢ـ التوقيت

توقيت التدريب: فى الواقع فكرت فى هذا الموضوع كثيرا وبحثت كثيرا عن أفضل وقت يمكن أن يعطى إنتاجية أكبر للمدرب وللمتدرب فى آن واحد فوجدت أن المادة التدريبية إذا قسمت إلى فترات زمنية قصيرة مثل عدة أيام أو أسبوع يتمكن المتدرب فى هذه الحالة من استيعابها لسببين:

أولا: إذا قسمت المادة التدريبية ستكون فى حدود الساعة أو أقل وبالتالى يكون الأمر يسيرا على المتدرب فى التركيز وحفظ المادة.

ثانيا: الفاصل الذى يأخذه المتدربين بين المادة التدريبية المقسمة على فترات تساعد المتدربين على استخدام الشىء القليل الذين اكتسبوه من المادة الأولى تطبيقيا وبالتالى يكونون مستعدين لتلقى المادة التالية بكل تركيز وانتظارها بشغف.

٣ ـ الالمام بالمادة التدريبية جيدا ومراجعتها قبل بدأ التدريب.

عزيزى المتدرب الإلمام بالمادة التدريبية شىء غاية فى الأهمية فلا ينبغى أن تقوم بأى تدريب وأنت غافل عن عدة جوانب فيه لان المتدربين فى غاية الذكاء فتأكد من معلوماتك وصحتها واطلع جيدا واحصل على كل ما هو جديد فى الموضوع اجمع إحصائيات وابحث فى الانترنت فإذا لم يكن لديك عزيزى المدرب مادة علمية وخبرات فى الموضوع فلن تستطيع انجاز تدريب ناجح.

٤ ـ الاعداد ثم الاعداد.

لماذا ركزت على هذه النقطة وقمت بتكرارها الاعداد الاعداد

الاعـداد قـمت بذلك لتـتبـرمج عليـهـا عـزيزى المدرب المسـتـقـبلى ولا تنساها أبدا لانها تعتبر أهم نقطة وهى القاعدة الرئيسية لأى مجهود تدريبى ناجح ولذلك يجب أن تخطـط وتسـتـعـد لكل شـىء حـول المادة التدريبية مسبقا وتتدرب عليها وعلى محتواها وتضع جدول الأعمال وكذلك التمارين والملاحظات وكافة المكونات وفحصها ثم فحصها قبل بدأ الدورة وعلى المدرب الناجح دائمـا أن يضع قـانون التـوقع (الأمـور الطارئة) أمام عينيه.

فمـثـلا اتضح لك أن المتدربين فى غاية الذكاء وتجاوبوا معك فى المادة التـدريبية ورأيت نفسك واضع تمارين ليس فى مسـتوى المتـدربين فـفى هذه الحـالـة يجب عليك أن تكون مـرنـا وقـادرا على التـعـديل فى التمارين الموضوعة مسبقا وإلا فان المتدربين سيـلاحظون مدى ارتباكك وواقع ان مـدى اسـتـعـدادك يبـرهـن على احـترامك للمـشـاركين فى المادة التدريبية وإعطائهم أقصى درجة من الاعتبار وتقدير وقتهم الثمين.

ويجب كذلك أن تتوقع من المشاركين أى سؤال ويجب أن تسـتطيع الرد بلبـاقـة وحكمـة وان لم تسـتطع الجـواب على أحـد الأسـئلة فـلا تخـجل أن تلقى السـؤال على الحـضـور وتضـعـه صـوب النقـاش يعنـى أن تكون مـرنـا ومـتـوقـعـا أى طارئ لان هـذا يعـزز من ثقة المدرب فـى نفسـه ويجعله ممسكا بزمام المبادرة.

السؤال المطروح الآن هو: كيف يمكننى تقسيم عملية إعداد المادة التدريبية.

ببساطة سأقول لك:

يمكن تقسيم عملية إعداد المادة التدريبية إلى:

أ ـ الكتـابة المبـدئيـة: عزيزى المتـدرب أكتب كل ما يخطر فى بالك ابدأ بكتـابة العنـاوين الرئيـسـيـة أكتب أى جـملة تظهـر لك أنها مـفيـدة

ورائعة لا تستهن بقدرات عقلك أى جملة قرأتها ولاحظت انها مفيدة فلا تخجل من نقلها لافادة الاخرين.

طبعا ستقوم لاحقا بحذف وتغيير وإضافة كل متراه مناسباالمهم أنك تكتب ما تحس به وتعتقد أنه سيفيد غيرك كما أفادك أنت مسبقا.

ب ـ المراجعة: قم بالمراجعة عدة مرات حتى تشعر أن المادة التدريبية مناسبة وحذف ما يجب حذفه وأضف إذا رأيت شيئا يجب أن يضاف.

ت ـ المراجعة عن طريق الغير: عزيزى المتدرب عند انتهاءك من المادة التدريبية قم بعرضها على صديق تثق فى إمكانياته لكى يقوم بتوجيهك وإبداء ملاحظاته على الموضوع.

٥ ـ حجم المادة التدريبية

يجب على المشاركين أن يعرفوا ماذا يتوقعون من الدورة، كما يجب أن يكونوا واضحين فيما يتعلق بالهدف النهائى من المادة التدريبية فلا تنسى عزيزى المتدرب الهدف من التدريب فالهدف الرئيسى هو اكتساب المتدربين لمهارات ومعارف يستفيدون منها وليس أن الهدف أن يقول المتدربون أن المدرب بحر من العلم وأن لديه الكثير من المعلومات.

نجاحك هو أن يخرج المتدرب وهوقادر بسهولة على تطبيق ما تعلمه وإن كان قليلا جدا فهوخير من أن يسمع عن أشياء كثيرة ثم يجد أنه غير قادر على تطبيق أياً منها.

على سبيل المثال، إذا كانت الدورة التدريبية مخصصة للإشراف الإدارى، فعلى أى مستوى من المستويات سوف يتم تقديم المعلومات: المستوى التمهيدى، أم الأوسط أم المتقدم؟ وبالنسبة لأنواع السلوك أو المهارات، ما هو السلوك أو المهارة الجديدة والمميزة التى يمكن توقعها

كنتيجة للتدريب؟ يجب دائماً أن تكون أهداف الدورة واضحة، ويجب أن يشترك جميع المتدربين فى فهمها وعند وجود غموض ما يمكن للمشاركين أيضاً المساعدة فى تحديد الهدف وتعريفه.

سادسا وأخيراً

عزيزى المتدرب أن أى نجاح تدريبى يتطلب تغذية راجعة بمعنى أن المدرب يجب عليه أن يشجع على طرح الأسئلة لان الأسئلة الموجهة من طرف المتدربين تغنى المادة التدريبية وتساعد على الاستيعاب أكثر ويكون هناك جومن تبادل الأفكار والقيم لذا عزيزى المتدرب لا تنسى أن تطرح بشكل متكرر أثناء الدورة أسئلة وترحب بطرح الأسئلة من طرف المتدربين لان الأسئلة تعتبر مؤشرا ايجابيا بالنسبة للمدرب فيها يمكن أن يتعرف على نجاح المادة التدريبية لأنها كما قلت مؤشر على تجاوب المتدربين وبالتالى لا يقلق المدرب ويشعر بالارتياح ويمكنه بذلك إعطاء اكبر قدر من المعلومات ويتجاوب بصفة كبيرة.

وأمر مهم أيضا اذا رأيت عدم تجاوب المتدربين معك فى الاسئلة الشفهية لا تظن أنهم يتجاهلونك بلربما يخجلون فى طرح الأسئلة على الملأ فخلق حل حيث تجعل المشاركون يقومون بكتابة الأسئلة على ملصقات خاصة بالملاحظات (تقوم أنت بتأمينها) ثم تثبيتها على الجدار وهذا من شأنه مساعدة أو لئك الذين يشعرون بحرج شديد فى الكلام فى أثناء الدورة، كما يمكنك استرداد الملاحظات أثناء الاستراحة ويحتمل أن يكون أكثر الأساليب تأثيراً هو المكافأة الفورية لأول شخص يطرح سؤالاً ويكون ذلك بمنزلة مقابلة سؤاله بابتسامة عريضة أو كلمة تشجيع أو نوع من الإطراء له على شجاعته وريادته إن الطريقة التى تجيب بها عن الأسئلة- خصوصاً السؤال الأول- تعتبر مهمة جداً سوف يلاحظ المشاركون مدى استجابتك وليس مجرد

مضمون إجابتك، بل موقفك أيضاً من السؤال والإجابة هل أنت بصفة عامة تشعر بسعادة وأنت تقوم بعملية الشرح، أو أنك تعتقد ذلك نوعاً من الاعتراض والمقاطعة؟ إذا كانت استجابتك يكتنفها بعض الأنفة والترفع أو الانزعاج فسوف يزداد التوتر ويقل معدل المشاركة واستيعاب محتويات الدورة ويمكنك استخدام الأسماء عند شكرك للمشاركين كما يمكنك أن تخطونحوصاحب أى استفسار، وأن تجعل نظرك يلتقى بنظره ثم تبتسم وتعيد طرح السؤال على الحضور بحيث يمكن لأى فرد متابعة إجابتك، ويمكنك فى الوقت نفسه التحقق من فهمك للسؤال.

المتدرب قادراً على

- تحديث المعرفة بأحدث التطورات فى مجال إدارة التدريب بالشركاتوالمؤسسات.

- تنمية المهارات لدى مسئولى التدريب ترتبط بصميم عملهم وتتعامل مع مشكلات وتحديات تؤثر على أدائهم ونجاحهم فى العمل.

- بناء وتدعيم وتطوير المهارات الحرجة (الإستراتيجية) المؤثرفى كفاءة وفاعلية مسئولى التدريب.

- دعم مسئولى التدريب وتوجيههم نحواكتساب سمات شخصية ومهنيةجديدة تجعلهم أكثر تأثيراً فى بيئة العمل.

- الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب مع مسئولى تدريب ينتمونلمنظمات مختلفة فى مجال عملها واتجاهاتها وإمكانياتها.

- دعم إدارات التدريب بالشركات والمؤسسات بالمعرفة والمهاراتالتى تمكنها من تبوأ موقع متميز وقائد فى إطار الهيكل التنظيمى الرسمى وغير الرسمى للشركة.

بناء علاقات مؤثرة وفعالة مع مدراء التدريب يتم من خلالهاالاستمرار فى تقديم المعرفة والمعلومات والأنظمة التى تمكنهم من التحسين المستمرلمهاراتهم وقدراتهم.

يمثل العنصر البشرى احد أهم موارد المنظمات - إن لم يكن اهمها على الإطلاق حيث انه يمثل ركيزة المنظمات فى تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمى من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء فى العمل(١).

وقد أصبحت الحاجة للتغيير فى أساليب العمل الإدارى أكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الألفية الجديدة كما أن للتطور المتسارع فى التكنولوجيا أثره على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك البيئة الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالميا، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة فى إنتاج السلعة وتقديم الخدمة جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير ويرى بنس Bennis(٢) أن التغيير ليس سهلا حتى بالنسبة لمن يكرسون أنفسهم له، وانه من الصعب تناسى السلوكيات التى جعلتنا ناجحين فى الماضى، ويرى كذلك أن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم وفى عصر العولمة والانفتاح الذى يميز عالم اليوم وما

(١) الخاجة، فاطمة عبد الحميد، (٢٠٠٦). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين. دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة. القاهرة.

(2) Bennis,W.(1999).The End Of Leadership:Exemplary Leadership Is Impossibie Without Full Inclusion, Initiative, And Coopertion Of Followers.Organizational Dynamics, ,28(1),71-80.

يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإدارى الهرمى التقليدى إلى البناء الأكثر انفتاحا ومرونة[1]، فقد أصبح التدريب الإدارى للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسئولية والاعتزاز لدى قوة العمل فطرحت العديد من المقترحات والأفكار وأجريت الدراسات التى تبرز الاهتمام بالتدريب الإدارى ولكى تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمووالازدهار وتحقيقا للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت أدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التدريب الإدارى للقوى العاملة لديها.

وحقيقة الأمر انه لا احد ينكر أهمية التدريب فى خلق معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية اكبر للعمل الذى يقوم به وإذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريب وكفاءته ومهارته ومعرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة عليه وعدم التخلى عنه بسهولة وعدم القبول باستبداله بطرق اقل تكلفة، ولكنها قد تكون اقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل[2].

والتدريب ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدى إلى تغيرات فى قابلية الأفراد لأداء أعمالهم وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهونمذجة

---

(١) الحراحشة، محمد و الهيتى، صلاح، (٢٠٠٦). أثر التمكين الإدارى و الدعم التنظيمى فى السلوك الإبداعى كما يراه العاملون فى شركة الاتصالات الأردنية:دراسة ميدانية. دراسات العلوم الإدارية، ٣٣ (٢)، ٢٤٠-٢٦٦ .

(٢) ملحم، سليم، (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إدارى معاصر، (ط١)، القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية

للسلوك وهوبذلك عنصر مهم من عناصر التنمية الإدارية للمنظمات لذا فإن المنظمات التى تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير فى سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم مثل التعاون والعمل الجماعى والمشاركة فى اتخاذ القرار والرقابة الذاتية وأهمية العمل وفتح قنوات الاتصال ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة فلا معنى أن نتوقع من العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية دون أن يتم تدريبهم مسبقا، وإلا سيؤدى ذلك إلى مقاومة أى عملية تطوير[١].

ومما سبق، نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا واساليبا مختلفة فى أداء أعمالهم أى يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات فى سلوك العاملين[٢]:

- تغيير المعارف والمعلومات.
- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.
- تغيير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير هى تحقيق نتائج ايجابية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والتى تؤدى فى النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنشأة.

وتعتبر وظيفة التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بالمنشأة، إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ولا تختلف أهمية التدريب

(١) الخاجة، مرجع سابق، ص ١٥ .

(٢) عبدالباقى، صلاح الدين (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية، ط١، القاهرة.

وضرورته بالنسبة للمنشآت الكبيرة أو الصغيرة، ولكن هذه المنشآت مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متباينة لانجاز متطلباتها من التدريب، فتستطيع المنشآت الكبيرة أن توفر بإمكاناتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب، ونجد أن المنشآت المتوسطة والصغيرة تعتمد فى تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المنشأ(١) ويعرف التدريب بأنه هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التى تؤدى إلى زيادة معدلات أداء الفرد فى عمله(٢).

ويعتبر التدريب الإدارى فى عصرنا الحالى موضوعا أساسيا من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة فى دراسة الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية لأى منظمة، فقد أصبح يحتل مكان الصدارة فى أو لويات عدد كبير من الدول الصناعية بشكل عام والدول النامية بوجه خاص لأنه احد السبل المهمة لخلق جهاز صالح للدولة وسد العجز والقصور فى الكفايات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى هذه الدول ويهدف التدريب الإدارى إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابى، بالتالى رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة وأفرادها العاملين بها(٣).

---

(١) عبدالباقى، صلاح الدين (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية، ط، المركز العالمى، القاهرة، ص:٢٠٧

(٢) السلمى، على (١٩٨٣). كتيب رقم ١، سلسلة الكتيبات التى يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية، الرياض المملكة العربية السعودية، ص:١٢

(٣) ياغى، محمد (١٩٩٣). التدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، ص:٣

وتعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفى أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضرورى أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ذلك لان الإنسان البشرى شأنه فى ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة مثلا يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشرى فى مساعدته على اكتساب الجديد والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراته فى تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات[1].

لذا، فان التدريب الإدارى جزءا لا يتجزأ من التنمية الإدارية وواحد من مداخلها ولا يمكن أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك إطار موحد متناسق لكل مداخل التنمية الإدارية الأخرى من تنظيم وإعادة وتحديث للأنظمة واللوائح وتبسيط وتطوير الإجراءات والأساليب المتبعة[2].

■ ■ ■

(١) عبد الباقى، مرجع سابق، ص:٢٠٧

(٢) عبد الرحمن، أسامة (١٩٨٢). البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية كمدخل الى دراسة إدارة التنمية فى دول الجزيرة المنتجة للنفط، الكويت: عالم المعرفة، ص: ١٣٨ .

المبحث الأول
مفهوم التدريب وأهدافه

يعرف التدريب بأنه عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التى يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التى تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة فى الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد فى التكلفة وفى الجهود المبذولة وفى الوقت المستغرق(١).

ويعرفه آخرون بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب(٢).

وهناك تعريف آخر للتدريب وهوأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد فى مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذى يؤديه والمنظمة التى يعمل فيها والمجتمع الكبير(٣).

وأخيرا يعرفه احد خبراء التدريب الإدارى بأنه نشاط مخطط يهدف

(١) برعى، محمد جمال (١٩٧٣). التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتاب، ص:٢٩ .

(٢) السلمى، على (١٩٧٠). التدريب الإدارى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ٨٠، ص: ٦ .

(٣) عبدالوهاب، على (١٩٨١). التدريب والتطوير :مدخل علمى لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة: ص١٩ .

إلى إحداث تغييرات فى الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات(١).

وفى ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نعرف التدريب بأنه نشاط لنقل المعرفة وتنمية نماذج التفكير وأنماط العمل للأفراد العاملين من اجل تغيير سلوكهم لسد الثغرة بين الأداء الفعلى ومستوى الأداء المطلوب.

أما بالنسبة لأهداف التدريب فإنها تعنى الغايات التى يسعى التدريب للوصول إليها، وقد صنفها Odiorene(٢) إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هى:

١ ـ أهداف تدريبية روتينية: وتعنى الأهداف التى يسعى التدريب إلى تحقيقها والتى تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر.

٢ـ أهداف تدريبية لحل المشكلات: وتتجه نحوإيجاد حلول مناسبة للمشكلات التى تواجه العنصر البشرى فى المنظمة ومحاولة تعرف المشكلات والمعوقات التى تعوق الأداء.

٣ـ أهداف تدريبية ابتكاريه: وتعد هذه الأهداف أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تعمل على إضافة أنواعا وأساليب جديدة لتحسين نوعية الإنتاج من اجل تحقيق نتائج غير عادية.

ويمكن أن نستخلص عددا من الأهداف التى تهدف المنظمات تحقيقها عند وضع البرامج التدريبية:(٣)

١ـ يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء الفرد مما يؤدى إلى

---

(١) العبد، جعفر (١٩٦٩). القيادة الإدارية والتدريب فى الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد الثالث، ص٨٨ .

(2) George,Odiorne(1970). Training By Objectives: An Economic Approach To Management Training , London:The Macmillan Company,Pp:101-106.

(٣) ياغى، مرجع سابق: ص٩ .

رفع الكفاءة والإنتاجية.

٢ـ يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم.

٣ـ يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلى ومستوى الأداء المرجو تحقيقه(١).

٤ـ يخلق التدريب علاقة ايجابية بين المنظمة وإفرادها مما يولد إحساس الفرد بالانتماء للمنظمة(٢).

٥ـ يساعد التدريب فى عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وهذا يؤدى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٦ـ يعمل التدريب على تحسين المناخ العام فى المنظمة وتزويد الأفراد العاملين بالخبرات اللازمة والمهارات المختلفة التى تساعدهم فى تحسين أعمالهم.

■ ■ ■

(1) Johnson ,R(1976). Organization And Management Training , 2nd Ed,N.Y:Mcgraw-Hill Book Co.P:2

(2) Bennis,W.C(1966).Training Requirements For Organization Of The Future .Training And Development Journal, London,20 (7),Pp:22.

المبحث الثانى
التطور التأريخى للتدريب

ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهى ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التى كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها(١).

ويقصد بتعبير التدريب هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط وليس عن طريق الكتابة والقراءة والسبب فى ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهنيين بالقراءة والكتابة فالتدريب فى الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات شخص ذوخبرة إلى شخص آخر مبتدئ، فيغرس فيه روح العملوخير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العملوأما بالنسبة لتجميع المعلومات فهناك اعتقاد عام بين أو ساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجريولأسباب موضوعية، وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية، فقد اختير عام ١٧٥٠م ليكون تاريخا فاصلا بين عهدين للتدريب الأول ويشمل التدريب فى الحضارات القديمة، والثانى يبدأ بالنهضة الصناعية وما

(١) الحلبى، حسن (١٩٧٣). تدريب الموظف، بيروت: منشورات عويدات، ص: ١٤ ـ ٢٥ .

أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية وما إلى ذلك من تأثير فى النتاج الفكرى والإنسانى[1].

أولا: التدريب فى الحضارات القديمة

إن تاريخ التدريب ليس حديثا، بل انه قديم قدم المجتمعات المنظمة، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب فى تلك الحضارات، كما أن هناك دليلا قائما على الدور الذى لعبه التعليم والتدريب فى تقدم الحضارة والمدنية.

فأصحاب الحرف والفلاحين فى الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أى لم يجيدوا القراءة والكتابة، وبذلك فان التدريب فى الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط[2] حيث يتلقى الصبى تدريبا من خلال التعليمات المباشرة، والمشاهدة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل فى العلوم والمعرفة كما هو الحال فى عصرنا الحاليونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف فى الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوى الخبرة المعرفة والمهارة إلى أشخاص مبتدئين وبقى نظام الحرف(نظام التدريب) حتى عام ٢١٠٠ قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابى قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تدريب الحرفيينولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط بل تعدتهم إلى بعض المهن الأخرى كالطب والمحاماة والتعليم[3].

ثانيا: التدريب فى الإسلام

لقد أولى الإسلام اهتماما كبيرا لتدريب العاملين اهتماما بالغا

(١) ياغى، مرجع سابق، ص:٢٢ .

(٢) ياغى، مرجع سابق، ص:٢٤ .

(٣) الدورى، حسين (١٩٧٦). الإعداد والتدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق. القاهرة:مطبعة العاصمة، ص:٧٩-٨٥ .

بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول ﷺ يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات,وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى وكان حين ينصب واليا يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات(١).

وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعملائه وبالمسلمين كافة فى موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأى فى كل ما يقابلهم من معضلات إدارية فى مناطقهم وكان عمر أيضا يرسل بتوجيهاته فى كتب مفصلة للولاة والعمال يعظهم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية(٢).

ثالثا: التدريب فى عصر النهضة الصناعية

لقد شهدت الفترة الواقعة بين عام ١٧٠٠ و١٧٨٥ م أضواء على النهضة الصناعية الانجليزية التى انبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم واساليب جديدة، وخلال هذه الفترة القصيرة فى عمر الزمن تحولت انجلترا جذريا من امة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره فقد كانت أو ل امة تتم بنجاح عملية الانتقال من مجتمع ريفى زراعى إلى مجتمع تجارى صناعى(٣).

وقد مر هذا التحول بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المنزلى والذى يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت وكان

(١) أبوسن، أحمد (١٩٨١). الإدارة فى الإسلام، دبى: المطبعة العصرية، ص: ٨٩ .

(٢) باغى، مرجع سابق، ص: ٢٦ .

(٣) كلودس، جورج الابن (١٩٧٢)، تاريخ الفكر الإدارى، ترجمة احمد حمودة، القاهرة، مكتبة الوعى العربى، ص:٨٩-٩٤ .

التدريب فى ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوى الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب حتى يتقنوا العمل.

والمرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج اسر بأكملها، أما المرحلة الثالثة فهى مرحلة نظام المصنع (النهضة الصناعية) حيث تم إدخال نظام الآلات التى زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنها تطلبت فى نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل اكبر والاهتمام بشكل اكبر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين.

لقد اقتضى الاهتمام بالمطالب الإنسانية للعاملين أن يستعين أصحاب العمل فى أو اخر القرن التاسع عشر الميلادى بفئات جديدة من الموظفين هم موظفى التوظيف وموظفى العلاقات الصناعية ومفتشى المصانع لتتحصر مهامهم فى المحافظة على أنظمة وإرشادات الصحة والسلامة وأنظمة العمل والقرارات الإدارية والاهتمام بسجلات العاملين فى العمل وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية واقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسرهم[1] وبذلك كانت نواة أعمال شؤون الموظفين وبرامج التدريب فى العلاقات الإنسانية فى الثلاثينات كميادين لها أهميتها ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية فى أو ائل القرن العشرين التى أيقظت رجال الأعمال ولفتت أنظارهم إلى أهمية العنصر البشرى فى الإنتاج كما أنها هى التى ركزت على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم حسب متطلبات الوظائف.

وأما فترتى الحرب العالمية الأولى (١٩١٤ - ١٩١٨م) والحرب

(١) فهمى، محمد (١٩٨١). مذكرات إدارة شؤون الموظفين. دار المعارف السعودية للطباعة والنشر والتوزيع، ص:٩٠ .

العالمية الثانية (١٩٣٩ ـ ١٩٤٥) فكان لها تأثير واضح فى تطوير وسائل اختيار وتدريب وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ودراسة معوقات الأداء سواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التى ينبغى أن تقلل من جهد العاملين ورفع معدلات الإنتاجففى حلال الحرب العالمية الثانية والفترة التى أعقبتها مباشرة أخذت المشروعات تعد برامجا تدريبية لتدريب صغار الإداريين وخريجى الجامعات الجدد بهدف ملء الوظائف الإدارية الشاغرة ومن أشهر هذه البرامج برنامج التدريب فى مجال الصناعة وبرنامج تدريب المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب(١).

وبشكل عام بقد تطور التدريب فى القطاع العام فى مختلف الدول نذكر منها الهند حيث كان الهنود على علم بالتدريب الإدارى فى القطاع العام منذ قديم الزمان، وفتحت فى الهند مدارس وأكاديميات خاصة بالتدريب الإدارى، وكذلك الأمر فى بريطانيا والولايات المتحدة، وفرنسا، حيث انه فى العشر سنوات التى تلت الحرب العالمية الثانية قامت أكثر من اثنتى عشرة دولة فى العالم بإقرار برامج تدريبية لموظفيها وبذلك اكتسب التدريب الذى كان لسنوات خلت يتم بصورة نادرة غير منتظمة طابع الانتظام والاستمرار فى معظم دول العالم(٢)، ولم يكن هذا التطور ثمرة عمل دولى منفرد وإنما جاء نتيجة للمؤتمرات والأبحاث التى لعبت فيها الأمم المتحدة دورا هاما.

أما على الصعيد العربى فقد أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية عام ١٩٦٩ تحقيقا لأغراض ميثاق الجامعة العربية والتى من بينها التعاون فى سبيل تقدم العلوم الإدارية والعمل على تحسين الجهاز الإدارى فى الدول العربية.

(١) ياغى، مرجع سابق، ص:٣٠ .

(٢) الحلبى، مرجع سابق، ص:١١ .

المبحث الثالث
عناصر العملية التدريبية

التدريب فى واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته فى تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره[1].

وأما العناصر التى يتكون منها التدريب فهى[2]:

١ ـ تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب.

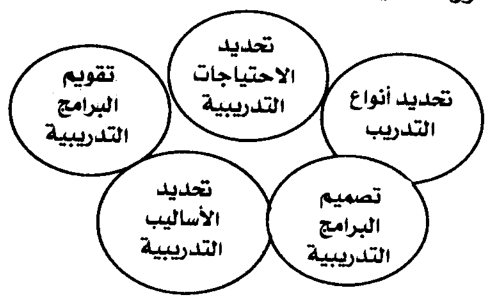
٢ ـ تحديد أنواع التدريب.

٣ ـ تصميم البرامج التدريبية.

٤ ـ تحديد الأساليب التدريبية.

٥ ـ تقويم البرامج التدريبية.

ويمكن تصور العملية التدريبية على الشكل التالى:

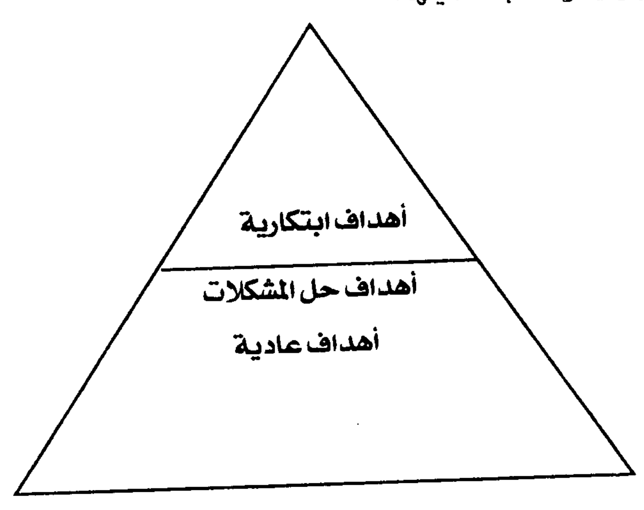


الشكل (١) العملية التدريبية

(١) ياغى، مرجع سابق، ص:٧٣ .

(٢) عبدالباقى، مرجع سابق، ص:٢٠٥-٢٥٥ .

ويرى جورج اوديورن أن الاحتياجات التدريبية عبارة عن أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها فى سبيل تحقيق أهداف اكبر للمنظمة يمكن التعبير عنها دائما بمعايير سلوكية واقتصادية(١) وقد صنف اوديورن الأهداف التدريبية إلى ثلاث مجموعات أساسية مرتبة ترتيبا هيراركيا وحسب أهميتها.



الشكل (٢) هيراركية الأهداف التدريبية

والأهداف العادية هى الأهداف التى تساعد التنظيم فى الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات إلى مجالات غير عادية، أما أهداف حل المشكلات فان غرضها الرئيس هو الكشف عن مشكلات محددة تعانى منها المنظمة، ثم تحليل أسبابها ودوافعها وبالتالى تصميم العملية التدريبية من اجل توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لهاأما بالنسبة للأهداف التدريبية الابتكارية أو الإبداعية فتعتبر من

(١) اودريون، مرجع سابق، ص:١٠٤ .

أعلى مستويات المهام التدريبية حيث أنها تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء فى التنظيم نحومجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق بذلك تميزا واضحا فى موقف التنظيم بالقياس إلى التنظيمات الأخرى أو المماثلة[1].

طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية:

وهى الطرق التى ينبغى على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنيا على أسس علمية سليمة ودقيقة وهذه الطرق هى[2]:

١ـ تحليل التنظيم.

٢ـ تحليل العمليات.

٣ـ تحليل الفرد(شاغل الوظيفة) وسنتناول كل منها بشكل موجز.

١ـ تحليل التنظيم:ويقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتى يكون فيها التدريب ضروريا والهدف الرئيسى من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب فى منظمة ما وتحديد نوع التدريب الذى يلزمها (ياغى، ١٩٩٣ : ٨٠).

ومن أهم النقاط المكونة لتحليل التنظيم:

١ـ تحليل أهداف المنظمة: وهى الحالة التى ترغب المنظمة فى الوصول إليها والتى يمكن وصفها كميا عن طريق وحدات للتأثير

---

(١) السلمى، على وارسلان، ساطع (١٩٧٤). تحديد الاحتياجات التدريبية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد ١٦٣، ص:١٧ .

(٢) عبدالوهاب، مرجع سابق، ص٦٧-٧٧ .

المرغوب انجازه فى وقت زمنى محدد وباستخدام المصادر المتاحة(١).

٢ـ تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة: والخريطة التنظيمية هى صورة لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التى تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التى تربط بين أجزائها(٢)، ويقوم المخطط للتدريب بالتعرف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة، ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التى تتكون منها الخريطة شاملة عددها وأهدافها واختصاصاتها ثم يقوم المخطط للتدريب بفحص العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز أو التفويض فى السلطة، ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأشخاص وطبيعة الأعمال التى يؤدونها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطيلها(٣).

٣ـ تحليل المقومات النظامية: وتتضمن عملية تحليل المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التى تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التى يبذلها الأفراد والغرض من هذه الخطوة هو الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها(٤).

---

(1) Mowitze, Robert (1973). The design and implementation of pennsylvanias' institute administration. Pennsylvania state university, p:16

(٢) عصفور، محمد شاكر (١٩٧٣). أصول التنظيم والأساليب، الرياض:دار الشروق، ص: ١٠٥ .

(٣) ياغى، مرجع سابق، ص:٨٣ .

(٤) عبدالوهاب، مرجع سابق، ص:٦٨ .

٤ـ دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة:يقوم المخطط للتدريب هنا بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوة العاملة فى المنظمة من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التى يشغلونها ومستويات المهارة والكفاءةوكل ذلك يتم من اجل تحديد ملائمة أفراد التنظيم للمنظمة، ونوع التدريب المطلوب وما إذا كان هذا التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون فى المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفرادا جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيها(١).

٥ـ تحليل معدلات الكفاءة: يقوم المخطط للتدريب فى هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الإنتاج ومؤشرات الأداء للأفراد ومؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد، وجودة السلعة أو الخدمة، ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات، وخسائر الآلات واختناقات الإنتاج، وأسباب البطء، ودوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة، وعدم الرضا عن الأداء، وتكلفة توزيع السلطة أو الخدمة والمرفوض أو المعاد من الإنتاج، ومعدل العائد، وشكاوى المستفيدين من الخدمة، وما إلى ذلك من المؤشرات التى تدل على كفاءة التشغيل ونواحى الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية(٢).

٦ـ تحليل المناخ التنظيمى: لقد أكد كل من ماجى وتايلر أن الروح المعنوية واتجاهات الأفراد تلعب دورا مهما فى تحديد الاحتياجات التدريبيةويقولان أن المناخ التنظيمى هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقه وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم، فان المناخ التنظيمى يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية ـ الأمر الذى يسهل الوصول

(١) عبدالوهاب، المرجع السابق، ص:٦٨ .

(٢) ياغى، مرجع سابق، ص:٨٤ .

إلى الأهداف الكلية للمنظمة[1] وتوجد عدة طرق يمكن للباحث أن يتبعها لتحليل المناخ التنظيمى منها: الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين، إجراء المقابلات معهم، تحليل معدلات الغياب، اقتراحات العاملين والشكاوى والتظلمات.

٧ـ تحليل التغيرات المتوقعة فى نشاط المنظمة: حيث يقوم المخطط للتدريب بدراسة الأوضاع والظروف المستقبلية للأنشطة بالمنظمة والتدريب يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والدائبة التطور والتغيير من ناحية أخرى ومن ثم تحديد التدريب الذى يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير[٢]، ومن أهم مجالات التغيير فى التنظيمات التى يجب أن تنعكس فى الخطط التدريبية ما يلى[٣]:

- التغيير فى الأهداف والسياسات التى يعمل التنظيم فى ظلها.
- التغيير فى طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات جديدة لنشاط.
- التغيير فى أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية أو أشكال الآلات والمعدات المستخدمة.
- التغيير فى نوعية الأفراد العاملين بالتنظيم وتباين مستويات تعليمهم.

٢ـ تحليل العمليات

تهدف تحليل المعلومات إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التى يقوم بها أفراد التنظيم وتركز على المهمة أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذى يؤدى ذلك العمل أو المهمة.

---

(1) Mcghee,W.And Thayer,R(1964). Training In Business And Industry New York:Wiley,P:31

(٢) ياغى، مرجع سابق، ص:٨٣ .

(٣) السلمى وارسلان، مرجع سابق، ص:١١ .

وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وإمكانياتها ومتطلباتها واحتياجاتها والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها حتى يستطيع أن يؤدى عمله على خير وجه، وكذلك يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائهاوالغرض من ذلك كله هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة وبالإضافة إلى ذلك يقوم المخطط للتدريب بتحليل واجبات مسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة فى كل مهمة، وغالبا ما يؤخذ التوصيف الوظيفى كأساس للحصول على مثل تلك المعلوماتويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرب عليه الموظف[1].

٣ـ تحليل الفرد (شاغل الوظيفة)

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد فى وظيفته الحالية، وقدرته فى المستقبل، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التى تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبليةويتضمن تحليل الفرد أيضا دراسة الدوافع، وذلك لان التدريب يمكن أن يشبع بعض هذه الدوافع أو يمهد الطريق لإشباعها أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها، كما أن التدريب يمكن أن يغير دوافع الفرد ويطورها أو يعدل فيها، ومن ثم يجب التعرف على دوافع الأفراد والتى يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به[2].

---

(١) ياغى، مرجع سابق، ص:٨٧ .

(٢) عبدالوهاب، مرجع سابق، ص:٧٥ .

ثانيا: تحديد أنواع التدريب

يتخذ التدريب صورا وأنواعا مختلفة تتباين فى الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإدارى حسب قاعدة التصنيف التالية(١):

١ـ من حيث الزمن: ويشمل:

أـ التدريب قبل الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهى والتدريب على العمل.

ب ـ التدريب أثناء الخدمة ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.

٢ـ من حيث المكان: ويشمل:

أ ـ التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل.

ب ـ التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل.

٣ـ من حيث الهدف ويشمل هذا النوع من التدريب:

أ ـ التدريب لتجديد المعلومات.

ب ـ تدريب المهارات.

ج ـ التدريب السلوكى.

د ـ التدريب للترقية.

وفيما يلى شرحا موجزا لكل نوع من أنواع التدريب السالفة الذكر:

أولا: التدريب من حيث الزمان: وكما ذكرنا يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى:

أ ـ التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد بذلك إعداد الفرد

---

(١) عبدالباقى، مرجع سابق، ص:٢٠٥-٢٣٠ .

علميا وعمليا ومسلكيا إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التى ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهموكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالى لضمان انتظامه فى العملويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل.

ـ التدريب التمهيدى أو التوجيهى: وهوالذى يعمل على توجيه الموظف توجيها عاما فى الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته فى الوظيفة، وواقع التنظيم فى المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب فى المنظمة[1].

ـ التدريب على العمل: ويقصد به التعليم بالعمل الفعلى، وهوعبارة عن مجموعة من التوجيهات التى يتلقاها الموظف والتى تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمى من زميل له فى العمل أو رئيسه، ويتم ذلك فى نفس موقع العمل وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهى مرحلة إخبار الموظف، ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيرا مرحلة الإشراف العملى وهى التى يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف[2].

---

(1) Craig, Robert(1976). Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development. New York.Mcgraw-Hill Book Company,P:7-15

(2) Niaz, Mohammad(1969).Training Programs For Various Categories Of Civil Servants.Brussels :International Institute Of Administrative Science,P:21

ب ـ التدريب أثناء الخدمة: ويعنى تدريب الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم).

والهدف الرئيسى منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التى تجد فى مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفى عن طريق تحسين أساليب العمل ويعتبر هذا النوع من التدريب مهما جدا وضروريا لأسباب عدة من أهمها(١):

ـ تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشى أو التدريب الإخبارى، ويعنى إحاطة الفرد بكل جديد فى العلوم الإدارية.

ـ تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقليا أو فكريا وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة فى مجالات اختصاصه.

ـ تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية).

ـ تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوى الخبرة نفسها مما يؤدى إلى توسيع دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التى يواجهونها.

ويدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من:

ـ التدريب على العمل: حيث يتلقى الموظفون مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات وظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة أو عن طريق رؤسائهم المباشرين أو عن طريق المدربين(٢).

ـ التدريب خارج العمل: حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة

(١) ياغى، مرجع سابق، ص:١٠٣ .

(1) Edgar F.Huse And Jamesl L.Bowditch(1973).Behavior In Organizations: A System Approach To Managing-Mass, Addison-Wesley Publishing Company,Inc,P:231

محدودة من الوقت يلتحق أثناؤها فى برنامج تدريبى يعقد خارج منظمته مثل معاهد الإدارة العامة أو مراكز التدريب.

ويتضمن التدريب أثناء الخدمة البرامج التدريبية التالية(ياغى، ١٩٩٣: ١٠٤):

- برامج التدريب على الأعمال المكتبية والسكرتاريا.
- برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول الذى يتكون من رؤساء الأقسام والوحدات.
- برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى.
- برامج التدريب لمستوى الإدارة العليا.

ثانيا: التدريب من حيث المكان

والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما:

١- التدريب داخل المنظمة: ويتم هذا التدريب على أساس فردى أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات فى المنظمة التى ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره فى محيط العمل وفى حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة[١].

٢- التدريب خارج المنظمة: وقد تم الحديث عنه سابقا، ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

(١) السلمى، مرجع سابق، ص:٣٥ .

ثالثا: من حيث أهداف التدريب: هنالك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها:

١ـ التدريب لتجديد المعلومات: حيث يعطى هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.

٢ـ تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم فى الأداء.

٣ـ التدريب السلوكى: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التى يتبعها المديرون والموظفون فى أداء أعمالهم(١).

وحتى ينجح التدريب السلوكى فانه يتطلب الماما بالمبادئ السلوكية التى تحكم عملية التدريب وأهمها(٢):

- إن التدريب عملية شخصية تقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب، معنى ذلك انه لا يمكن فرض التدريب وجعله إجباريا.

- إن التغيير فى السلوك الإنسانى يتطلب تغيير العوامل الأساسية التى أنتجت هذا السلوك كالدوافع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التى يعمل فيها الموظف، لأنه لا جدوى من التدريب إن لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل.

- التدريب للترقية: ويهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفى، عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد

(١) السلمى، المرجع السابق، ص:٣٢ .

(٢) حنوش، زكى (١٩٨٠). الإدارة والسلوك، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص:١٣٨ .

المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة، ويهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولى وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن له مجالات للترقية فى المستقبل[1].

ثالثا: تصميم البرامج التدريبية

يعد البرنامج التدريبى الأداة التى تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض، ومن اجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية فى منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيهم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصى التدريب بالمنظمة من جهة أخرى.

ولكن هذا لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتيا، فالفرد بطبيعة الحال هو المسؤول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه[2].

وفيما يلى عرضا للإجراءات المتبعة فى تصميم البرامج التدريبية[3]:

١ـ تحديد أهداف البرنامج التدريبى: عند تصميم البرنامج التدريبى يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التى حددت من قبل اخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التى نفذت والتى فى طريقها إلى التنفيذ ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة وواضحة ليعرفوا بوضوح

(١) ياغى، مرجع سابق/ ص:١١٣ .

(٢) هاشم، زكى محمود (١٩٧٢). الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة:دار المعارف بمصر، ص:٣٣١ .

(٣) عبدالباقى، مرجع سابق، ص:٢٢٦ .

ما هو متوقع منهم نتيجة لهذا التدريب.

وقد وضع تراسى عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية يمكن تلخيصها فيما يلى[1]:

- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف، وتشترك هذه الوظائف فى الحاجة إليها؟ أى هل يجب تحصيل هذه المعلومات والمهارات بغض النظر عن اختلاف الوظائف التى يشغلها الأفراد؟ وهل يمكن تعلمها فى الوظيفة أو يلزم لتعلمها برنامج تدريبى معين؟.

- ما درجة صعوبة المعلومات والمهارات المطلوب تحصيلها، وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب نفسه، أم يجب أن يكون هناك أسلوب أو طريقة خاصة لتعلمها؟.

- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة؟ وما هو أثر عدم توفرها؟.

- ما مدى تكرار استعمال المهارات أو المعلومات المطلوبة؟ وهل هناك طريقة مثلى لتعلم هذه المهارات والمعلومات فى الوظيفة اوفى برنامج تدريبى خاص؟.

- ما هو العائد من تدريب الشخص فى مجال معين من المهارات والمعلومات؟ وهل سيكون أكفأ أداء من الشخص الذى لم يدرب فى هذا المجال؟

- ما مدى إمكانية تحصيل المهارات أو المعلومات المطلوبة - هل يستطيع المتدربون اكتسابها؟ وهل تتناسب المعايير الموضوعة مع قدراتهم ودوافعهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ومستويات نضوجهم؟.

- ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة

(1) Tracy, W(1971).Designing Training And Development Systems. New York,American Management Association,P:86-92

بحيث لا تكون أعلى أو أقل من هذه المتطلبات، وبحيث يستطيع الفرد المتوسط الإفادة منها؟.

- ما هى جوانب الوظيفة التى تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة؟.

- ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التى يكتسبها، هل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات والمهارات فى وظيفته؟ وما المستوى أو المعيار الذى يجب أن يبلغه فى نهاية البرنامج التدريبى، والذى يكفى للتأكد من أنه سيحتفظ بما تعلم حتى يستعمله فى وظيفته؟.

- ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب، وما المستوى المطلوب تحقيقه فى المتدرب فى برنامج تدريبى أو مرحلة تدريبية قبل البدء فى برنامج أو مرحلة أخرى، أو قبل البدء فى متابعة التدريب أثناء الأداء الفعلى للوظيفة؟.

٢- تحديد المادة التدريبية: تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم فى عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التى توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبى(١).

ومن الشروط الواجب توافرها فى المادة التدريبية لأى برنامج تدريبية:

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.

- أن تؤدى الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبى.

- تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات

---

(١) ياغى، مرجع سابق، ص:١٣٥ .

ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها.

- تقديم مكونات المادة العلمية فى أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.

ويجب أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبى، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية، حيث تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.

٣- اختيار الوسائل التدريبية: يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذى يستخدمه المدرب ليساعده فى تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبى وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب الى المتدربين (Social SecurityAdministration.Training Aids Washington,1970).

ومن الوسائل التدريبية ما هو بسيط مثل الطباشير والقلم، ومنها ما هو أكثر حداثة مثل الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالمؤتمر التلفزيونى أو الائتمار عن بعد.

وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة كما يخيل إلينا، والسبب فى ذلك يعود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها كما وانه لا يوجد طريقة موحدة يمكن إتباعها من قبل المدربين إلا أن هناك عدة امتيازات لا بد من مراعاتها مثل القيام بعملية الاختيار ويمكن تلخيصها كالأتى:

- الاعتبارات العلمية: وتشمل وسيلة التدريب وثمنها وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدة انعقاد البرنامج.

- اعتبارات تتعلق بالمتدرب: وتشمل نوعية ومستوى المتدربين التنظيمية ومستواهم العقلى والنضوجى وخلفيتهم العلمية والعملية والاجتماعية وميولهم واهتماماتهم وخبراتهم الأخرى.

- اعتبارات تتعلق بمحتوى المادة التى سوف يدرسها المتدربون: فعلى مصمم البرنامج التدريبى أن يربط علاقة وسيلة التدريب بمحتوى المادة.

- اعتبارات تتعلق بالمدرب: ومن الضرورى أن يتم اختيار وسيلة التدريب التى يكون بمقدور المدرب التعامل معها واستعمالها قبل شرائها أو اختيارها والتأكد من أن الوسيلة يمكن استخدامها لمجموعة كبيرة أو صغيرة من المتدربين أو تستعمل من قبل فرد واحد أو استعمالها أثناء الجلسة أو بعد الانتهاء منها أو تستعمل لتقديم معلومات دون تدخل المدرب أو أن تسهم فى توضيح بعض الأمور الفنية.

- الاعتبارات الاقتصادية والحضارية: يجب أن تكون عملية اختيار الوسائل التدريبية ضمن الثمن والأسعار المعقولة ومتماشية مع الميزانية المعتمدة لهذه الأغراضوكذلك يجب أن تكون متوافقة مع حضارة المجتمع.

٤ـ مدة البرنامج التدريبى الزمنية ومكان انعقاده:

تتضمن عملية اعداد البرنامج التدريبى تحضير جدول دراسة ليشمل الفترة التى يستغرقها التدريب ويختلف كل من مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفى، ويرتبط موعد البرنامج الزمنى بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين فى البرنامج.

٥ـ اختيار المتدربين:

ان العنصر البشرى هو العنصر الأساسى للتنظيم بما يتمتع به

من دوافع واتجاهات، وهوالقوة الدافعة لأى تنظيم إدارى، كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشرى فى المقام الأول، وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرامج التدريبية يمكن إجمالها فيما يلى(١):

- أن يكون المتدرب شاعرا بالمشكلة التى يعانى منها، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لا بد أن يكون لديه إحساسا قويا بحاجته لها.

- أن يكون لدى المتدرب استعدادا عاليا للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته.

- توافر المستوى العلمى لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبى.

- توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة فى البرنامج التدريبى سواء كان فى مرحلة التنفيذ أم التقويم والتطوير.

ومن الجدير بالذكر أن عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم تليها عملية توزيع المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية الملائمة وعلى مصمم البرامج أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين(٢):

- تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم.

- وجود تجانس بين المتدربين فى برنامج واحد.

٦- اختيار المدربين:

إن المدرب هو العنصر الأساسى فى نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التى يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريبوتتلخص

(١) الدورى، مرجع سابق، ص:١٧٦ .

(٢) ياغى، مرجع سابق، ص:١٣٤ .

عملية اختيار المدربين فى مرحلتين أساسيتين:

- مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمدربين:

وتوجد عدة شروط يجب أن تتوافر فى المدرب الكفء يمكن إجمالها فيما يلى(1):

- أن يكون مقتنعا تماما بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسى من عوامل التنمية الإدارية حريصا على تنمية المهارات المطلوبة فى المتدربين.

- أن يكون متحمسا ومهتما بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديدين.

- أن يكون ملما بالمادة العلمية التى سيتحدث فيها لان الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب من أهم الصفات التى ينبغى أن تتوافر فى المدرب حتى يحظى باحترام واهتمام المتدربين.

- أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العلمية.

- أن يكون موصلا جيدا قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة فى تبادل المعلومات والخبرات بالإضافة إلى قدرته التامة للتعبير عن نفسه وبشكل واضح ومقنع.

- أن تكون لديه القدرة على المبادأة ومواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة.

- أن يكون تفكيره منظما وعقله بارعا فى استحداث الآراء فى مجال تخصصه وتطبيقها، وذلك حتى يكون قادرا على تنمية روح الابتكار لدى المتدربين.

- أن تكون لديه الرغبة فى متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات تتعلق بمجال تخصصه وفى مجال التدريب، وذلك حتى

(١) عصفور، مرجع سابق، ص:٢٢٥ .

يجدد أفكاره ومعلوماته مما يساعده على تنمية ذاته.

- أن يكون ملما بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم، وذلك حتى تساعده فى فهم المتدربين وتجعله أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحساسا بمشكلاتهم ودوافعهم، وتحليل المواقف الإدارية وتشخيصها أى دراسة دوافع السلوك الإنسانى فى المواقف الإدارية وتدريسهم على أعمل العقل والبصيرة فى تفهم الجوانب السلوكية.

- أن تتصف أحكامه (على الآخرين) بالأمانة والنضج والموضوعية، وأن تكون أبعد ما تكون عن التحيز، ومداراة ذوى النفوذ والسلطان.

- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه والمهارة على التخطيط والتنظيم وإدارة الجلسات والتوجيه والمتابعة.

مرحلة اختيار المدربين

فى حال توافرت الشروط السابق ذكرها فانه توجد مجموعات يمكن أن يتم اختيار المدربين منها وهى[1]:

- الاختصاصيون فى مختلف الحقول.
- الخبراء الذين يعملون فى مجال الاستشارات فى موضوعات معينة، سلوكية وتنظيمية وغيرها.
- أساتذة الجامعات فى مختلف التخصصات.
- المدربون الممارسون والذين يمتازون بالخبرة العملية.
- أعضاء الإدارة العليا فى المنظمة التى يعمل فيها المتدربون.
- المسؤولون فى جهاز معين له صلة بأعمال المتدربين.
- الزائرون من الخارج، والذين قد يكونون خبراء أو ممارسين فى المجال الذى يدور فيه التدريب.

---

(١) عبدالوهاب، مرجع سابق، ص:١٢٠ .

٧ـ عداد ميزانية التدريب: تعرف الميزانية بأنها خطة مالية لبرنامج عمل ينوى مركز التدريب القيام به لسنة قادمة، وتحتوى على تقديرات للنفقات والإيرادات ويجب المصادقة عليها من الجهات التشريعية قبل أن تصبح قابلة للتنفيذ[١].

وبذلك فان الدور الذى يجب أن يلعبه مخطط التدريب هو تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر التخطيط للتدريب لكل برنامج تدريبى بدقة تامة ثم تحديد الميزانية الكلية لكل البرامج التدريبية التى ينوى مركز التدريب عقدها خلال السنة حتى يخرج فى النهاية بالتكلفة العامة لكل برنامج وتكلفة تنفيذ الخطة التدريبية ووضع الميزانية المقترحة فى الشكل النهائى لعرضها على الجهات المختصة للمصادقة عليها قبل عملية التنفيذ.

رابعا: تحديد الأساليب التدريبية

إن تحديد الأساليب التدريبية يرتكز فى الأساس على تحديد الأهداف التدريبية ويمكن تقسيم الأساليب التدريبية إلى مجموعتين[٢]:

المجموعة الأولى: حسب طرق استخدامها:

١ـ **أساليب إخبارية:** وتشمل المحاضرة، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات، أسلوب المصادفة.

٢ـ **أساليب مشاهدة:** وتشمل الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسومات البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبى، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية وغيرها.

٣ـ **أساليب العمل:** وتشمل: تمثيل الأدوار(للمشاركين)، التطبيقات

(١) الشبانى، محمد عبدالله (١٤٠٤). الميزانية وتطبيقاتها فى المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص:١٩ .

(٢) عبدالباقى، مرجع سابق، ص:٢٢١-٢٥٥ .

الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة وغيرها.

المجموعة الثانية: حسب الأهداف: وتتضمن:

١ـ أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين: مثل المحاضرة، المؤتمرات، الندوات، المناقشات، دراسة الحالات.

٢ـ أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات: مثل: سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات، تحليل المواقف، أسلوب الإيضاح التجريبى وغيرها.

٣ـ أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم: مثل: تمثيل الأدوار، تحليل المعاملات، أسلوب الإيضاح التجريبى ودراسة الحالات والأفلام وغيرها.

ومن أجل الاختيار السليم لأسلوب التدريب توجد عدة معايير يجب إتباعها فى المفاضلة بين الأساليب المختلفة للتدريب[١]:

- ملاءمة الأسلوب التدريبى للمادة التدريبية وللأفراد موضع التدريب.
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
- إمكانية توافر أجهزة عرض للمواد التدريبية التى تحتاج إلى أجهزة مثل: سلايدات، بروجكتر.
- درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبى.
- مدى ملاءمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية.
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع ميزانية التدريب.
- عدد المشتركين فى البرنامج التدريبى.
- نوع البرنامج التدريبى (هل هو خارج المنظمة أم داخل المنظمة).

(١) السلمى، مرجع سابق، ص:٤٠-٤١ .

خامسا: تقويم البرامج التدريبية

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبى بشكل عام فى المنشأة، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التى تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى[١]:

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

والتقويم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة لتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمنى المحدد لانجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من اجل تحقيق أهدافها المقررة[٢].

ويعرف تريسى التقويم بأنه عملية تحديد ما إذا كان قد تم تحقيق أى تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعة ضمن مدة زمنية معينة وبتكاليف معقولة[٣].

ويعرفه نياز بقوله انه عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم نحوالأهداف الموضوعية ضمن معدل وتكاليف معقولة[٤].

وتقويم التدريب يتضمن فى جوهره محاولة للإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يلبى التدريب الذى يقدم احتياجات المتدربين؟.
- هل يلبى التدريب احتياجات المنظمة؟.
- ما هى نقاط الضعف فى التدريب الحالى، وكيف يمكن التغلب عليها؟.
- ما هو التدريب اللازم فى المستقبل؟.

(١) سليمان، حنفى (١٩٨٢). إدارة الأفراد، القاهرة، دار الجامعات المصرى، ص:٢٧٠ .

(٢) ياغى، مرجع سابق، ص:١٩٤ .

(3) Tracy, op,cit,p:12.

(4) Niaz,op,cit,p:39.

المبحث الرابع
فوائد التدريب الإدارى

يمكن إجمال النواحى التى يعمل التدريب الإدارى على تنميتها لدى الفرد[1]:

١ ـ تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة.
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسى والإنتاجى للعمل.

٢ـ تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:

- المهارات القيادية.
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات فى التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.

(١) السلمى، مرجع سابق، ص:١٩٨٣ .

- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية فى التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

٢ـ تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعامل.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز فى العمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الرغبة فى الدافع إلى العمل.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشاة.
- الاتجاه لتفصيل العمل بالمنشاة.

ويرى عبد الباقى (٢٠٠٢) أنه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للأفراد العاملين اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسؤوليات اكبر، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، كما يرى انه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للمنظمة، هوا عداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات فى المنظمة، بالإضافة إلى أن التدريب يمنح المتدربين مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة(١).

ثقافة التدريب وعلاقتها بفاعلية التدريب

نستطيع القول بأن فاعلية التدريب تكمن فى الكم النوعى

(١) عبدالباقى، مرجع سابق، ص:٢١٠ .

والكيفى لثقافة المؤسسة ومدى إدراكها لأبعاد الدور الذى يقوم به التدريب، وبمقدار ما تقدمه ثقافة التدريب من تعزيز ودعم للعملية التدريبية تأتى بالنتائج والمردود المتوقع.

ثقافة التدريب فى الدول المتقدمة

التدريب لم يعد أداة تطويرية لمهارات الموظفين فحسب بل خياراً استراتيجياً للاستثمار فى الإنسان كأهم عناصر الإنتاج والتنمية البشرية، فنموالناتج القومى الإجمالى للدول وإن كان أمراً ضرورياً لتقدم البلدان وازدهار مستوى المعيشة فيها إلا أنه ليس كافيا وحده لإحداث التنمية البشرية للمجتمعات ومن هنا أدركت الدول المتقدمة أهمية الاستثمار الحقيقى فى مواردها البشرية ودفعت بدولة مثل الولايات المتحدة الأمريكية إلى تخصيص ما يقارب ٧٠ بليون دولار سنويا للتدريب فى موقع العمل(١).

إحصائيات هامة

- أكثر من ١٥٠ مليار دولار تنفق فى كل سنة على التدريب فى العالم.
- بريطانيا أنفقت ١٧,٣٧ مليار جنيه إسترلينى (٢٠٠٣) على التدريب.
- النموالسنوى فى سوق التدريب يبلغ نحو١٢٪.
- متوسط الإنفاق على التدريب فى تزايد من ١.٨ (١٩٩٧) إلى ٣.١٪ (٢٠٠٣).
- يبلغ متوسط عدد ساعات التدريب لكل موظف ٣٠ ساعة فى السنة.
- الشركات الناجحة تنفق على التدريب ٥٪ من ميزانية الأجور.
- فى دراسة قامت بها شركة موتورلا وجدت أن كل دولار يستثمر

(١) - زينجر، جون زينجر، ٢٢ سرا إداريا لتحقيق الكثير بالقليل، مكتبة جرير، ٢٠٠٢م الرياض، ص ٨٢ .

فى التدريب فى يعود على المؤسسة بمقدار ٣٠ دولاراً.

نحن بحاجة إلى ثقافة تدريبية شاملة على كافة المستويات وفى الحقيقة فإن بعض الباحثين يعزوانتشار ثقافة التدريب فى الأمم المتقدمة وحرص الأجهزة العامة على التدريب وتعزيزه ودعم برامجه إلى الحاجة التى أثارت الدافع فأوجد السلوكيات المكونة للثقافة فالعالم المتقدم أدرك منذ زمن بعيد أن التعليم الأكاديمى يعتريه خلل واضح إذ لا يقدم سوى المعرفة العامة والتأهيل النظرى للقوى العاملة وتبقى مسألة ملاءمتها لمتطلبات الوظيفة التطبيقية عبئاً على كاهل المؤسسة المعنية ذاتها، أو المتخرج الذى ربما آل حاله إلى الانضمام الى مجتمع العاطلين الذين يتزايدون بنسب تفوق نسب النموالسكانى فى كثير من البلاد.

اما السبب الرئيسى الثانى الذى أعان على نشر ثقافة التدريب فى المجتمعات المتقدمة فهى تلك الثورة التكنولوجية العارمة والاختراعات التقنية النامية التى بدأت فى القرن الماضى لتحل محل الإنسان ثم سرعان ما تعقدت وتطورت حتى عادت فى نهاية القرن نفسه تبحث عن الإنسان الذى يجاريها ويمكن آن يفهم ويتعامل مع تعقيداتها وأصبحت من السرعة والتشعب والتغير بمكان بحيث يستحيل معها استيعابها ثم إقرارها وقولبتها فى مناهج دراسية فى الفصول التعليمية، وأصبح التدريب بذلك الطريق الوحيد لاستيعاب هذا التغير السريع فى التكنولوجيا والاستفادة منها فى الواقع العملى.

هذان العاملان هما من أهم العوامل التى جعلت الشعوب المتقدمة تنظر إلى التدريب كخيار استراتيجى على مستوى الدولة والمنشأة والفرد فالدول قد خصصت المبالغ الطائلة لدعم برامج التدريب وإنشاء المعاهد الفنية المتخصصة والمراكز التقنية المتطورة أما

المنشآت الصناعية منها والتجارية فقد جعلت التدريب من أولوياتها وتوسعت فيه حتى أصبحت مراكز ووحدات التدريب التابعة للمنشآت فى الغرب قسما هاما لا غنى لها عنه، بل ازداد الأمر أهمية لتنشأ المنشآت لها جامعات وكليات تلبى حاجاتها من التدريب والتطوير بالإضافة إلى منحها شهادات علمية ودرجات عليا مثل جامعة موتورولا ودركسيل، وكورتيك(١).

أما الفرد فى دول الغرب فقد أدرك أن التدريب هو الوسيلة الفعالة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة، والعنصر الفعال للارتقاء بالأداء الإدارى والجودة الإنتاجية، والطريق الآمن للتغيير والتطوير الذاتى، وأصبح أحد عوامل الجذب الأساسية التى ينشدها للالتحاق بمنشآت الأعمال إلى الحد الذى تشير فيه الدراسات أن ٦٤٪ من المتقدمين للوظيفة فى الولايات المتحدة يهمهم وجود فرص التدريب والتطوير المستمر فى المنشآت أكثر من أهمية المرتب الأساسى.

وأخيراً فإذا كانت الحاجة قد دفعت المجتمع الغربى إلى تبنى ثقافة التدريب وانتشارها منذ زمن بعيد فإن الحاجة ذاتها أصبحت تتنامى وتتعاظم فى مجتمعنا المحلى، وأخشى أن نحتاج إلى أن نمر بنفس ولكن بصورة بطيئة حتى نضطر إلى استيعاب مفهوم الثقافة التدريبية كما استوعبها الزميلان الخبيران بالتدريب(٢).

■ ■ ■

(١) - سلسلة معا نتطور - العدد١١ - يوليو ١٩٩٩م، الدوحة قطر - المركز العربى للتدريب التربوى لدول الخليج - مكتب التدريب العربى لدول الخليج، رئيس التحرير الدكتور يوسف الحر

(٢) مارى شيرتليف، دليل عملى للمدير الناجح) بناء الثقة، مكتبة جرير، الرياض ٢٠٠٧م، ص ٧٢ .

المبحث الخامس
أهمية ودوافع الاستثمار فى التدريب

أصبح التدريب هو حجر الزاوية والحل الرئيسى لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل، حيث يستهدف التدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والمهارات التى تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقيا، إضافة إلى تطوير هذه المعلومات والمعارف والمهارات بما يتناسب مع التغيير المنشود سواء فى مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته فى أداء هذه المهام، بما يحقق للمنشأة المزيد من الكفاءة الاقتصادية فى تقديم منتجاتها أو خدماتها ويرسخ عوامل الاستقرار الوظيفى ويحد من معدلات الغياب ودوران العمل والحوادث المهنية بها، ويعزز قدراتها على المنافسة، فضلا عن المردودات الاجتماعية خاصة من حيث رفع مستوى المعيشة والحد من معدلات البطالة.

ويزيد من هذه الأهمية من الناحية العملية العوامل التالية:

أ- استمرار الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل.

ب - تزايد عدد الباحثين عن عمل من الموارد البشرية الوطنية سواء من مخرجات التعليم أو غيرها من الفئات القادرة على العمل، ويزيد التدريب والتأهيل من فرص حصول الأشخاص على الوظائف.

ج - التوجه نحو إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة مع الحفاظ فى ذات الوقت بمستوى التشغيل والذى يتطلب مهارات

مقاربة لما اتسمت به العمالة الوافدة.

د - الحاجة لمواكبة التطورات المستحدثة فى تكنولوجيا الانتاج وتحسين أداء الخدمات بأنماط جديدة.

هـ - الحاجة لمواكبة المتغيرات المستمرة فى الإدارة عند ممارسة الوظيفة وعلى رأس العمل طوال فترة الخدمة.

و - التنافس المتزايد بين المنشآت خاصة مع تحريرالتجارة على اجتذاب أكبر حصة فى السوق أو على الأقل الحفاظ على المستوى الحالى دون نقصان مما يتطلب التحسين المستمر للكفاءة الاقتصادية.

وعلى ضوء هذه الأهمية تغير مفهوم الانفاق على التدريب من كونه مجرد مصروفات أو تكاليف لأداء الأعمال ليصبح استثمارا لا تقل أهميته إن لم تكن تتجاوز أهمية الاستثمار فى الأصول الرأسمالية، إستنادا إلى ما يدره من عائد واضح يتمثل فى إنتاجية أعلى وسلوك وظيفى أفضل طالما كان ملبيا للأهداف وطالما وفرت له المقومات الضرورية لإحداث فاعليته.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الاستثمار فى التدريب لا تختلف باختلاف حجم ونوعية المنشآت فهوضرورة للمنشآت الكبيرة وأيضا للمنشآت الصغيرة خاصة وأن هذه النوعية من المنشآت تعانى من مشكلات إدارية وتسويقية يمكن للتدريب حلها، كما أن التدريب له أهميته للمنشآت الانتاجية وأيضا للمنشآت الخدمية لتحقيق ذات الأهداف، وفى داخل المنشأة الواحدة فإن التدريب ضرورة لمختلف نوعيات الأعمال لتنمية الأداء فى مختلف مجالات العمل الإدارية والفنية والتخصصية.

ويجب التنويه بوضوح إلى أن الناتج المحلى للمنشأة هو محصلة أداء القوى العاملة بها، ويشكل مجموع هذا الناتج فى كافة المنشآت الناتج

المحلى الإجمالى للاقتصاد الوطنى، ومع تحسين أداء القوى العاملة من خلال التدريب فإن الأمر ينعكس فى النهاية فى زيادة هذا الناتج.

٢) الحلقة التشابكية للاستثمار فى التدريب:

رغم تعدد أشكال التدريب، إلا أن المراحل التى تمر بها العملية التدريبية تسلك نظاما متشابها وجهدا مخططاً ومنظماً فى مراحل متتالية تمثل حلقة تشابكية تكمل كل منها الأخرى وتؤثر وتتأثر بها.

وهذه المراحل قد تتم بالمنشأة بشكل كامل إذا كانت تتوافر لديها إمكانات التدريب الداخلى، أو لدى جهات التدريب الخارجية، أو بالتعاون بين المنشآت وهذه الجهات فى مرحلة أو أكثر.

وتتمثل هذه المراحل فيما يلى:

تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التى تنطلق منها العملية التدريبية وتؤثر فى جميع المراحل اللاحقة حيث تبين أهداف التدريب والفئة المستهدفة منه وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وتحدد الاحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالى والأداء المستهدف، وتعرف بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها فى الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسبا لأداء مهام الوظيفة التى يشغلها أو المرشح لشغلها، وبناءً على هذه الاحتياجات يتم تحديد الغرض من التدريب وفقا لمتطلبات أداء الوظائف وتطلعات المنشأة نحوتحسين الأداء وعلاج مشكلات العمل القائمة، ومواجهة التوسع فى الأنشطة أو إحداث وظائف جديدة أو تعيين موظفين جدد، وغير ذلك من الأهداف، وتقوم المنشآت التى ترغب فى إلحاق موظفيها بالتدريب بحصرهذه الاحتياجات التدريبية، كما تتولى جهات التدريب تجميع هذه الاحتياجات وتصنيفها وتصميم البرامج التدريبية بناء عليها.

ويتطلب نجاح هذه المرحلة تحديد هذه الاحتياجات بشكل دقيق بحيث يكون ملبية للغرض منها على ضوء الأسس والمؤشرات الموضوعية وأهمها: مؤشرات الأداء التنظيمى للمنشأة (معدلات الانتاجية والربحية وتكلفة المواد وجودة الانتاج واستغلال الآلات وتكلفة التوزيع وغيرها والخطط المستقبلية المرتبقة للمنشأة) ونتائج تحليل الهيكل التنظيمى وتوصيف الوظائف ومؤشرات أداء العاملين، ومؤشرات تخطيط المسار الوظيفى.

وضع خطة التدريب

تقوم الجهة المعنية فى المنشأة بوضع الخطة التدريبية شاملة الاحتياجات التدريبية والموظفين المطلوب تدريبهم، وذلك بناء على توافر معلومات وافية عن أهداف المنشأة وأوضاعها، والأفراد المطلوب تدريبهم، والبرامج التدريبية المتاحة وجهات تنفيذها والاعتمادات المالية للتدريب والاطار الزمنى للتنفيذ.

تصميم التدريب

وتشتمل على تحديد محتوى التدريب بناء على الاحتياجات التدرريبية ووضعها فى برامج تدريبية، وتحديد أساليب التدريب الذى سيتم بها التدريب، وتحديد نوعيات ومستويات وتخصصات المدربين، ووضع الجداول الزمنية للبرامج التدريبية والأماكن المناسبة لتنفيذه، وتحديد ميزانية التدريب، وتحيد أسس تقييم هذه البرامج.

وتتولى تنفيذ هذه المرحلة الجهات التى تقوم بالتدريب ويتطلب نجاحها أن تكون محتويات البرامج التدريبية متوافقة مع الأهداف والاحتياجات التدريبية، مع تنوع الأساليب التدريبية بما يتناسب مع مستويات المتدربين واحتياجاتهم وييسر نقل المعلومات والأفكار والتطبيقات العملية لهم، وأن يحدد بدقة المساعدات التدريبية التى تتوافق مع محتويات البرامج التدريبية.

تنفيذ التدريب

ويتم فيها الاعلان عن البرامج وإلحاق المرشحين بها وإخطارهم بمواعيدها وتهيئة أماكن ومساعدات التدريب، ثم عقد البرامج بحضور المتدربين لها وانتظامهم فيها، ثم إجراء الاختبارات اللازمة فى نهاية كل برنامج تدريبى، ويجب مراعاة التسلسل المنطقى لموضوعات البرنامج ومدى تفاعل المتدربين معها وحسن نقل المعلومات والتطبيقات إليهم من قبل المدربين وكفاية أساليب التدريب لتوصيل المعلومات والتطبيقات وملاءمة الوقت المخصص للتدريب.

تقييم البرامج التدريبية

تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف التى صممت من أجلها والتعرف على نواحى القصور فى جزئياتها لعلاجها فى الأنشطة الاحقة، ويتم تقييم البرامج على ثلاث مراحل هى:

أ - تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذى صمم من أجله.

ب - تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سيره فى الخط المرسوم له.

ج - تقييم البرنامج التدريبى بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه لهدفه.

ويعتمد فى مستويات التقييم السابقة على مجموعة متنوعة من الاستقصاءات والتقارير والنماذج يتم استيفائها من قبل كل من المشرفين على البرنامج والمدربين والمتدربين وتختلف فى نوعية محتوياتها وفقا للغرض الذى ترمى إليه من التقييم.

تطوير البرامج التدريبية

ويتم هذا التطوير بناء على نتائج التقييم بإدخال التعديلات المناسبة على تصميم البرامج، وعلاج ماشابها من ثغرات.

٣ ـ دور المنشأة فى إنجاز جوانب العملية التدريبية

يبين هذا الدور البيان التالى:

دور المنشأة فى إنجاز جوانب العملية التدريبية	فى حالة عدم وجود مركز تدريب داخلى للمنشأة
فى حالة وجود مركز تدريب داخلى للمنشأة تحديد الاحتياجات التدريبية وضع خطة التدريب تحديد نوع التدريب تصميم البرامج التدريبية تحديد أساليب تنفيذ التدريب تقييم برامج التدريب تقييم العائد من التدريب (أثر التدريب)	تحديد الاحتياجات التدريبية وضع خطة التدريب تقييم العائد من التدريب (اثر التدريب)

٤ ـ النتائج المأمولة من الاستثمار فى التدريب

من المأمول أن يتحقق من التدريب مجموعة من النتائج كمردودات إيجابية تحقق أهداف التدريب، إلا أنه يجب أن يكون معروفا أنها قد لا تتحقق دفعة واحدة أو بشكل محسوس فور العودة من التدريب، فقد يتطلب الأمر لحدوث جدواها بعض الوقت وأهم هذه النتائج ما يلى:

التحسن الكمى والنوعى فى حجم الانتاج أو الخدمات التى

تقدمها المنشأة.

- تخفيض تكاليف التشغيل، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- التوفير فى تكاليف الصيانة.
- زيادة الإيرادات.
- شغل الوظائف الشاغرة.
- التطور التقنى فى أداء الأعمال وفقا للأدوات والتجهيزات وأساليب العمل المستحدثة.
- إرتفاع معدلات الأداء وحجم الانجاز من قبل الموظفين.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفى والانتماء للمنشأة من قبل العاملين.
- انخفاض معدلات الحوادث.
- زيادة الانضباط وانخفاض معدلات الغياب والتمارض.
- انخفاض معدل دوران العمل.
- زيادة درجة التعاون بين الموظفين، وبينهم وبين رؤسائهم.

٥ـ تقييم وقياس العائد على الاستثمار من التدريب:

بعد الانتهاء من التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم، من الأهمية التعرف على أثر التدريب فى إحداث التغيير المنشود والفائدة المرجوة منه، وبالتالى تقدير عائد الاستثمار من التدريب، وهذا يتأتى بتقييم التدريب وقياس العائد منه.

ويجب الإشارة بداية إلى أن قضية قياس العائد من النشاط التدريبى مازالت محل بحث ودراسة وهى علامة استفهام دائمة الطرح تحولت الإجابة عليها إلى اجتهادات شخصية أو تجارب مؤسسية مازالت فى معظمها تمر بمرحلة التجربة والخطأ(١).

(١) د. عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيميك" ص ٢٣٤ .

مفهوم تقييم العائد على الاستثمار فى التدريب:

تقييم التدريب هو العملية التى يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب، بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى التأثير الذى أحدثه التدريب فى المشاركين فى البرنامج التدريبى من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة، وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذى أحدثه هذا التدريب فى سلوك المشاركين وفى أداء المنظمة(١).

أهداف تقييم العائد على الاستثمار فى التدريب:

سنتناول أهداف تقييم عائد الاستثمار فى التدريب من وجهة نظر المنشأة وأهمها:

أ - التعرف على قدرة جهات التدريب التى تم التعاون معها على تنفيذ نشاط التدريب.

ب - معرفة مدى تحقيق التدريب للغرض منه ومدى استجابة البرنامج التدريبى لحاجة المتدربين.

ج - تحديد مدى الاستفادة التى عادت على المنشأة من إلحاق موظفيها بالتدريب.

د - قياس مدى التقدم الذى أحرزه المتدربون من حيث تطبيق المهارات التى حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية.

هـ - التعرف على العائد من الاستثمار فى التدريب ومقارنته

(١) د. على عبد الوهاب، د. أحمد محمد بوزبر، د. ربحى الحسن، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الملتقى السنوى الحادى عشر لمسئولى التدريب المنعقد تحت عنوان "التدريب ترف أم استثمار"، عمان المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٦ - ٢٠٠٢/١٠/٣٠م ص ٦

بالموارد المالية التى صرفت من أجله.

و - تكوين قاعدة معلومات تسهم فى معاونة الإدارة على اتخاذ قراراتها خاصة ما يتعلق بسياسة التدريب والموارد البشرية والتطوير والتحديث فى أنشطة المنشأة.

مستويات تقييم العائد على الاستثمار فى التدريب:

قدم علماء الإدارة عدة نماذج لتقييم العائد على الاستثمار فى التدريب، أكثرها شيوعا وقبولا فى التقييم نموذج دونالد كيرك باتريك (Donald Kirkpatrick)[1] وتضمن أربعة مستويات لتقييم التدريب، وقد أضافت عليه الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مستوًا خامساً ,ومن ثم تتمثل مستويات تقييم العائد من التدريب فيما يلى:

المستوى الأول: درجة التفاعل بين أطراف العملية التدريبية:

ويتم قياس هذا المستوى من قبل المتدرب لمعرفة رد فعله إزاء البرنامج التدريبى الذى حصل عليه مما يلقى الضوء حول مدى الاستمرار فى الالتحاق به من قبل متدربين آخرين فى المنشأة.

المستوى الثانى: درجة التعلم الذى أحرزه المتدرب:

وهوقياس ماحصل عليه المتدرب خلال انتظامه فى البرنامج التدريبى من علم شاملا المفاهيم والمعارف والاتجاهات.

المستوى الثالث: إمكانية التطبيق فى واقع العمل:

بنقل ماتم الحصول عليه فى البرنامج التدريبى من معارف ومهارات لإحداث التغيير فى السلوك الفردى للمتدرب، وإحداث التطور فى أداء المنشأة التى ينتمى إليها.

(١) د. عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة، ص ٣٢، ص ٤٢

المستوى الرابع: قياس نتائج التطبيق على الأداء:

للتعرف على الفائدة التى تحققت على كل من أداء الفرد(مثل مستوى الإبداع والاتقان فى أداء العمل والدافعية والتعاون والالتزام فى تأدية المهام والانضباط فى العمل) وأداء المنشأة (مثل مستويات الانتاجية والكفاءةالاقتصادية ورضا العملاء والمناخ التنظيمى) نتيجة لتطبيق مااكتسب خلال التدريب.

المستوى الخامس: قياس العائد على الاستثمار:

ويعتبر هذا المستوى أهم مستويات تقييم التدريب حيث يظهر المحصلة النهائية لتكلفة التدريب التى يصب فيها العمل التدريبى وجدواه بالنسبة للمتدرب والمنشأة.

أدوات تقييم العائد على الاستثمار فى التدريب:

هناك العديد من الأدوات والطرق التى يستعان بها عند تقييم العائد من الاستثمار فى التدريب وتجرى بعد عودة المتدرب من التدريب منها:

أ ـ استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغير الذى حدث فى أداء وسلوك الموظف.

ب ـ تقارير تقييم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقييم التغير فى المهارات السلوكية والاتجاهات.

ج ـ إختبارات التعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس ما أحرزه المتدرب من تقدم.

د ـ تقارير الانتاجية وحجم الانتاج وتكاليفه لقياس التحسن الفعلى فى الكفاءة الاقتصادية للمنشأة.

هـ ـ المسوحات الدورية التى تتم بعد التدريب لقياس مدى التقدم

ودرجة التحسن فى الأداء.

و ـ المقارنة بين الاحتياجات التدريبية التى تم وضعها والبرامج التدريبية المقابلة لتلبيتها.

ز ـ حساب التكاليف التى أنفقت على المتدرب طوال فترة التدريب.

ح ـ اختبارات الأداء والتى تثبت مستوى المهارات والتحصيل العلمى والعملى الذى حصل عليه المتدرب.

ط ـ معدلات الحوادث والإصابات فى العمل.

ى ـ معدلات دوران العمل.

ك ـ معدلات الغياب عن العمل.

ل ـ حجم الشكاوى المقدمة من العاملين وأيضا من العملاء.

طرق قياس العائد على الاستثمار فى التدريب:

هناك عدة طرق لقياس العائد على الاستثمار فى التدريب من أبرزها:

أ ـ استخدام المعادلة التالية:

العائد على الاستثمار من التدريب فى أى برنامج = (ROI) فوائد البرنامج ـ تكاليفه[١].

ـ تكاليف البرنامج.

أو بمعنى آخر: الوفورات المحققة.

ـ تكاليف البرنامج.

ب ـ تقييم الاستثمار فى التدريب من خلال حساب فترة استرداد العائد على النحو التالى:

(١) الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الملتقى السنوى الحادى عشر لمسئولى التدريب، مرجع سابق، من ص ٥٠ إلى ص ١٠٠ .

- إجمالى الاستثمار فى التدريب.
- المدخرات السنوية[1].

ج - المقارنة بين تكاليف التدريب والعائد منه:

حيث يتم حساب تكاليف التدريب وأهم بنودها تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب بالمنشأة وتكاليف البرنامج التدريبى وتكاليف المتدرب وتكاليف الفرص الضائعة نظير غيابه من العمل لحضور التدريب (مثل نقص حجم العمل أو حجم الانتاج)، ومقارنة هذه التكلفة بالعائد الحادث والمتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل حجم المبيعات والانتاجية ووقت الانجاز والتوفير فى تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة الإقلال من الحوادث وايام الغياب وغيرها.

د- المقارنات فى الأداء التنظيمى والأداء الوظيفى قبل وبعد التدريب:

ويتم من خلال هذه الطريقة ومن واقع السجلات والتقارير المتاحة فى المنشأة التعرف على مدى التغير الحادث سواء بالنسبة للمنشأة (فى مؤشرات الأداء التنظيمى) أو الأفراد الذين تم تدريبهم (وفقا لتقارير وسجلات أدائهم وسلوكهم الوظيفى) من خلال المقارنة بين هذه المؤشرات قبل وبعد التدريب، على أن يؤخذ فى الاعتبار أن تتم المقارنة أكثر من مرة وبعد فترات دورية من التدريب.

هـ - مقارنة المتدربين بنظرائهم الذين لم يتلقوا التدريب:

ويتم ذلك بمقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا التدريب ومجموعة أخرى مشابهة فى نفس الوظائف لم تتلق التدريب.

---

(١) د. عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة، من ص ٤٥٤ إلى ص ٤٥٩ .

صعوبات قياس العائد على الاستثمار فى التدريب:

أ- صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة، فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بعض بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج وأيضا بعض الوفورات مثل التغير فى تكلفة الخدمة أو السلعة أو مستوى الإيراد العام، أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير فى سلوكيات الموظف مثل أسلوب التعامل مع العملاء أو درجة الولاء الوظيفى.

ب - هناك برامج من السهل قياس العائد على الاستثمار فيها مثل برامج مندوبى المبيعات حيث يمكن قياس حجم المبيعات فى المنشأة قبل وبعد التدريب، غير أن هناك برامج تحتاج إلى بحث أكثر دقة للتوصل إلى عائدها مثل برنامج إدارة المكاتب أو إدارة الاجتماعات وغيرها.

ج - غالبا ما يتم وضع أهداف التدريب دون صياغتها فى شكل وحدات يمكن قياسها.

د - صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة لأخرى.

هـ - أن حساب العائد فى بعض الجوانب قد يرتبط أكثر بالتقدير البشرى ومدى إدراكه للفائدة المتحصلة وهذه قد تختلف من شخص لآخر.

وأيا كان الأمر فإنه يمكن قياس العائد على الاستثمار فى الاستثمار - رغم صعوبته - من خلال أخذ العوامل الممكن حسابها لتلقى الضوء ولوبشكل نسبى على هذا العائد.

٦ـ دور جهات التدريب فى تعظيم العائد

تناولنا فيما تقدم الاستثمار فى التدريب من منظور الأداء

التدريبى للمنشأة، إلا أن هناك جانبا له أهميته الكبرى فى تحقيق أهداف التدريب وتعظيم عائده وهوجهات التدريب التى تتولى تنفيذ التدريب حيث تقوم بتلقى الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية التى قامت بتصميمها للوفاء باحتياجات المنشآت والأفراد من التدريب.

وقد اهتمت الدولة بتوفير المؤسسات التنظيمية للقيام بإنجاز التدريب بنوعياته الإدارية والمهنية حيث أنشأت لهذا الغرض معهد الإدارة العامة عام ١٣٨٠هـ ليتولى إعداد العاملين فى المجالات الإدارية والمالية وبعض المجالات الأخرى المتخصصة، والمؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى عام ١٤٠٠هـ لإعداد وتدريب العمالة المهنية والفنية، بالاضافة إلى عدد من المراكز والمعاهد التدريبية أنشأتها الجهات الحكومية الأخرى لتوفير بعض المجالات المتخصصة التى تتناسب وطبيعة العمل بها وأيضا مراكز التدريب والتعليم المستمر بالجامعات.

كما أتاحت الدولة للقطاع الخاص ممارسة نشاط التدريب حيث تم إنشاء عدد من معاهد ومراكز التدريب الأهلية، إلى جانب مراكز التدريب التى أنشأتها الغرف التجارية الصناعية وبعض الشركات والمؤسسات الخاصة الكبرى.

وقد أظهرت دراسة ميدانية حديثة أن معظم المؤسسات التدريبية الحالية تعانى من الازدحام وتعمل فوق طاقتها مما يعنى إمكانية تأسيس مؤسسات جديدة لمقابلة المتطلبات المستقبلية، وقدرت الزيادة فى الطلب المستقبلى على خدمات الجهات التدريبية خلال الخمس سنوات القادمة بنسبة ١٩ ٪ فى المدن الثلاث الكبرى الرياض وجدة والدمام، إلا أنه من رأى ٥٣ ٪ من ردود العينة التى أجريت عليها الدراسة من مقدمى التدريب أن مرافق وخدمات التدريب الحالية دون

المستويات العالمية[1].

وحتى يمكن أن تؤدى هذه الجهات دورها فى تحقيق أهداف التدريب التى تتوخاها المنشآت وتعظيم عائدها الاستثمارى منه فإنه من الأهمية تحقيق ما يلى:

أ- أن يتم إنشاء وتصنيف مراكز ومعاهد التدريب ومتابعة أعمالها وفقا لمعايير علمية دقيقة تضمن حسن أدائها وفاعلية وجودة المستويات التدريبية التى تقدمها.

ب - أن يتم تصميم البرامج التدريبية على ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنشآت واحتياجات سوق العمل، بدلا من الاعتماد على طرح برامج معدة مسبقا وتسويقها.

ج - توفير معلومات واقعية عن الامكانات التدريبية المتاحة بالمعاهد والمراكز التدريبية مع وضع ضوابط للالتزام بها، بما يمكن المنشآت من اختيار الجهات المناسبة للتدريب.

د - قيام جهات التدريب بتوفير الكفاءات من المتدربين ذوى الخبرة والكفاءة والمهارة فى التدريب وبمستوى عالى من التخصص الدقيق فى مجال البرنامج.

هـ - التوسع فى اعتماد الأساليب الحديثة فى التدريب التى تعتد بشكل أكبر على الممارسة التطبيقية للمتدرب خلال تلقيه التدريب.

و- قيام جهات التدريب بالتنسيق الفعال مع المنشآت قبل تصميم برامجها وأخذ ملاحظات المنشآت قبل وبعد التدريب موضع الاهتمام بما يحقق مزيدا من الفاعلية فى تحقيق الأهداف.

ز- عدم المغالاة من قبل مراكز ومعاهد التدريب فى تحديد رسوم

(١) الهيئة العامة للاستثمار، دراسة تنمية الاستثمار فى قطاع التعليم والتدريب، إعداد المركز الاستشارى للاستثمار والتمويل، يناير ٢٠٠٣ص٢٣٩، ص ٢٤٠ .

التدريب بما يشجع المنشآت على الاقبال على ترشيح موظفيها لأكبر عدد من البرامج.

ح - الأخذ بمبدأ التدريب التعاونى بأن يتم تنفيذ جانب من البرنامج التدريبى بالمنشآت.

ط - إنشاء شركات مساهمة للتدريب فى المجالات التى تتطلب استثمارات كبيرة لتوفير إمكانات تدريبية عالية المستوى.

ى - إعطاء أهمية كبرى لتقييم البرامج قبل وأثناء وبعد التدريب وإشراك المنشآت فى عمليات التقييم بما يتيح تعزيز الأهداف التدريبية للمنشآت وعلاج اية ثغرات لاتتناسب معها.

ك - متابعة المستجدات فى مجال تطوير البرامج سواء من التقنيات المستحدثة فى جهات التدريب بالدول المتقدمة التى تقدم برامج مشابهة.

ل - الاهتمام بالدراسات والبحوث المرتبطة بتطويرمنهجية التدريب وربطه باحتياجات سوق العمل.

م - إعطاء المزيد من العناية فى منح التيسيرات وأشكال الدعم المناسبة لمراكز ومعاهد التدريب الأهلية لتعزز إمكاناتها فى تحقيق أهداف التدريب للمنشآت وتوفير العمالة الوطنية المدربة.

ن - قيام صندوق تنمية الموارد البشرية بتقديم دعم مباشر لتنفيذ البرامج التدريبية وإنشاء مراكز التدريب.

س - تخصيص جانباً مناسباً فى ميزانيات الجهات الحكومية المعنية بالتدريب لدعم برامج التدريب على رأس العمل بالمنشآت التى تتطلب تكلفة عالية ولها جدواها فى تحقيق الكفاءة الاقتصادية.

من المهم فى محاولة الكشف عن تعريف واضح للتدريب أن يلاحظ الفرق بين كل من مفهوم التعليم ومفهوم التدريب من حيث

الأهداف والأساليب وطرق التقييم، كذلك تنوع التدريب واشتماله على التدريب الفنى والتدريب الإدارى وغير ذلك.

التدريب بصفة عامة هو نشاط إنسانى هدفه العام يرتكز حول التحسين والتطوير.

والتدريب يختلف عن التعليم، فهواصطلاح محدد ويرتبط باكساب المهارات السلوكية المحدده، بينما يرتبط التعليم بتحصيل المعلومات العامة والمهارات الأساسية.

والتدريب لا يأتى من فراغ، إذ لابد أن يرتكز على مستندات ثقافية واجتماعية تشكل البيئة الحضارية التى ينموفيها هذا التدريب.

ومعنى ذلك أن التدريب يصمم لمقابلة احتياجات تدريبية محددة ومن ثم توضع له أهداف محددة، فى حين يتميز مفهوم التعليم بالأهداف العامة ذات المدى البعيد.

مراحل التدريب

تمر عملية التدريب بمراحل مترابطة وأساسية، بحيث لا يمكن القفز فوق إحداها إلى الأخرى، وهذه إحدى الخصائص التى تميز التدريب عن التعليم، فمناهج التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف واحتياجات عامة، وتدرس فى المدارس والجامعات لجميع الطلبة دون دراسة لاحتياجات الطلبة والطالبات لكونها احتياجات مشتركة وضرورية للجميع.

أما التدريب فإنه يصمم وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين والموظفات والعاملين، وهذا يترتب عليه تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات، وتصميم البرامج وتقييمها وتنفيذها ومتابعة نقل أثر التدريب.

ويمكن تلخيص مراحل التدريب فيما يلى:

١- دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية.

٢- اختيار أو تصميم البرامج التدريبية المناسبة لهذه الاحتياجات.

٣- اختيار المدربين.

٤- اختيار مكان وزمان التدريب.

٥- اختيار الطرق المناسبة للتدريب.

٦- تنفيذ التدريب.

٧- التقييم ويشمل تقييم البرنامج وتقييم المتدربين.

٨- نقل أثر التدريب وقياس ناتجه.

٩- التغذية المرتدة.

سوف اتطرق بشىء من التفصيل لمرحلة أو أكثر من مراحل التدريب، وسوف أحيلك أختى زهور التدريب إلى كثير من المراجع للتوسع أكثر حول باقى نقاط التدريب وربما يسمح الوقت للكتابة عن جميع المراحل لاحقا بإذن الله تعالى.

أولاً: دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية

بداية لابد من التفريق بين نوعين من الاحتياجات التدريبية:

النوع الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين والموظفات وتهدف هذه العملية إلى مايلى:

١- معرفة الموظفين والموظفات الذين تزداد حاجتهم للتدريب ٢- ما هو نوع التدريب المناسب لهم

٢ - ما هو المجال الملائم.

٣ـ ما هى المخرجات التى سوف تنتج من عملية التدريب.

النوع الثانى: يهدف إلى تصميم برامج التدريب التى تقابل تلك الاحتياجات للموظفين والموظفات.

وإذا كان النوع الأول هو مسئولية المنظمة أو الجهة التى يعمل فيها الموظفين والموظفات، فإن النوع الثانى هو مسئولية مراكز التدريب فى تلك المنظمة أو الجهة أو معاهد التدريب المنفذة لبرامج التدريب.

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتطلب وجود معايير واضحة للأداء المطلوب، وأساليب موضوعية لتقييم الأداء، حتى يتم التأكد من أن المشكلة القائمة تعود للحاجة الى التدريب أو أنها تعود لأسباب أخرى.

وتمر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمراحل التالية:

مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية

تمثل الاحتياجات التدريبية النقص الحاصل فى المعادلة التالية:

احتياجات إنجاز العمل ـ الأداء الفعلى لشاغل الوظيفة

= الإحتياج التدريبى

واستنادا الى هذه المعادلة ينبغى لتحديد الاحتياجات التدريبية الاجابة على الأسئلة التالية:

١ـ ماهى المشكلات التى يستطيع التدريب أن يتغلب عليها؟.

٢ـ ماهى المشكلات التى لايستطيع التدريب أن يتغلب عليها؟.

٣ـ من هم الافراد المطلوب تدريبهم؟.

ويندرج تحته: القادة، المشرفين، الاداريين، المعلمين، الوظائف الاشرافية والادارية.

٤ـ ماهونوع التدريب ومداه؟.

تدريب إدارى، تدريب تخصصى، فنى، تقنى، معلوماتى، مساند، تطويرى، علاجى، الخ.

٥- هل هناك معايير للأداء؟.

٦- هل يوجد نظام لتقارير الكفاية يوضح نقاط الضعف فى الأداء؟.

٧- هل تتطبق معايير الجودة الشاملة على الأداء بكافة أنواعه؟.

وللوصول الى الاحتياجات التدريبية يفضل اتباع المراحل التالية:

أولا: تحليل التنظيم لتحديد الموقع الادارى أو الفنى الذى يحتاج الى تدريب، وذلك عن طريق دراسة وتقييم أنظمة وإجراءات العمل مما يتولد عنه إجراء تعديلات تحتاج الى تدريب.

ثانيا: إجراء دراسات ميدانية للتعرف على مشكلات الأداء للموظفين والموظفات والتى يمكن علاجها عن طريق التدريب.

ثالثا: إجراء دراسة عن تخطيط القوى العاملة فى الوزارة.

رابعا: تحليل العمل بهدف تحديد أو صاف الوظائف ومواصفات شاغليها لتحديد المهارات والقدرات التى يجب أن يتصف بها شاغل الوظيفة، ومن ثم تحديد من يحتاج الى تدريب ومن يحتاج الى تطوير.

خامسا: تحليل الفرد بدراسة قدراته ومؤهلاته ومستواه الوظيفى ومدة خدمته، وكذلك دوافعه واتجاهاته وسلوكه الوظيفى.

ولتحقيق هذه المراحل يمكن الاستعانة بالوسائل التالية فى جمع البيانات والمعلومات المطلوبة:

١- الملاحظة.

٢- الاستقصاءات.

٣- الاستبانات.

٤- الاختبارات والتقويم بمختلف أنواعه.

٥- المقابلات الشخصية.

وهناك مؤشرات أو أعراض يستدل منها عادة على وجود احتياجات تدريبية، ومنها مايلى:

١- انخفاض مستوى الأداء.

٢- تدنى المستوى العلمى للطلبة والطالبات، سواء الكمى أو النوعى.

٣- كثرة الشكاوى.

٤- ارتفاع نسبة مخالفة الأنظمة والتعليمات.

٥- ارتفاع نسبة غياب الموظفين والموظفات.

٦-ارتفاع نسبة غياب الطلبة والطالبات.

٧- عدم تحقق الرضا الوظيفى للموظفين والموظفات.

٨-عدم تحقق المتعة فى العملية التعليمية للجميع، مع شعور الطلبة والطالبات بالملل وعدم الاقبال على طلب العلم بشوق وحب كما كان عند الرواد من الاجيال السابقة (وهنا لابد من البحث عن الاسباب).

٩- كثرة حالات التقاعد المبكر، أو التحويل فى الوظائف التعليميةمثلا التحويل من مستوى أعلى الى مستوى أدنى كالتحويل من مديرة الى مساعدة ونحوذلك.

١٠- عدم التركيز على الأساليب التربوية أو العلمية فى معالجة المشكلات سواء مشكلات الموظفين أو مشكلات الطلبة والطالبات.

١١- لازال العديد من الاداريين فى الوزارة على كافة المستويات يفضلوا استخدام طريقة الادارة بالجبر (البيروقراطية) سواء على المستوى الاجرائى أو الادارة العليا، والبعد عن استخدام طريقة الادارة الانسانية والاقناع (الديمقراطية) رغم التحولات الكبيرة الحاصلة فى المجتمع مع زيادة الوعى الثقافى فيه على كافة المستويات.

١٢ـ الفجوة الكبيرة التى أحدثتها التغييرات الكبيرة فى المجتمع نتيجة العولمة وتجلياتها.

١٣ـ التطورات الحديثة السريعة مما أو جد الكثير من الأجهزة والتقنيات الحديثة المطلوب التدرب على كيفية استخدامها.

١٤ـ التسارع فى استخدام التقنية الحديثة وثورة الاتصالات والفضائيات والمعلوماتية مما أدى الى انقلابات وتحولات اجتماعية لابد من التدريب على استيعابها فضلا عن التدرب على الطريقة العلمية الصحيحة فى مواجهتها والاستفادة من ايجابياتها.

١٥ـ وجود فئة من المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات والموظفين والموظفات الغير متجاوبين حتى هذه اللحظة مع المستجدات والتطورات التى يعيشها المجتنع السعودى والمجتمعات من حولنا وتداخل الثقافات حتى أصبح العالم يشكل قرية صغيرة يجبر الجميع على محاكاته، فالرفض المطلق كما كان فى الماضى لم يعد حلا لذلك. وقد لايمكننا الرفض لأن تيار العولمة فى طريقه الى اجتياح كل شىء، وعليه أصبح التدريب لهؤلاء ضرورة حتمية لتحقيق التكيف السليم تجاه تلك المستجدات بما يتوافق مع عقيدتنا وقيمنا وعادات مجتمعنا.

١٦ـ التحول نحوالحكومة الالكترونية، والوزارة اللاكترونية، وإدارة التعليم الالكترونية، والمدرسة الالكترونية، مع الشروع فى استخدام المناهج الالكترونية، مما يتطلب بذل جهود كبيرة فى عملية التدريب حتى نتمكن من مجارات المجتمعات المتقدمة من حولنا، ونبتعد عن وصفهم لنا بالمجتمع النامى.

١٧ـ مايتبع ذلك التحول الكبير من تغيير فى اجراءات العمل وقواعده مما ينمى الحاجة الى تدريب جديد على حسن تنفيذها والعمل بها.

١٨ـ العمل الجديد بكل المقاييس فى العملية التعليمية وتغير مخرجاتها وأهدافها، ومن ذلك إخراج أجيال جاهزة لسوق العمل وفق

التطورات التى يعيشها المجتمع، وربما التحول الى سوق صناعية لحل البطالة لدى الشباب بدلا من كوننا سوقا استهلاكية فى الغالب، وليس لهدف اكساب المهارات الأساسية وتحصيل المعلومات كما كان فى السابق.

احتياجات المتدربين

إذا كان هناك الكثير من محاولات التحديث التى تحاول بعض الجامعات تطبيقها، فمن الأهمية بمكان أن يسبق هذا التطبيق تدريب؛ حتى لا تحدث مشكلات ومعوقات تجعل هذه المحاولات قليلة الجدوى، ومن هنا فإن على كل جامعة أن تهيئ برامج تدريبية لإعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس بها، وإن عملية إعداد تلك البرامج التدريبية ليست عملية ارتجالية، بل هى عملية منظمة تعتمد على جمع معلومات وافية عن الاحتياجات التدريبية للجمهور المستهدف، ونوعية البرامج التى تحقق تلك الحاجات بفاعلية عالية، وتعد عملية ربط برامج التدريب بالاحتياجات التدريبية أمرًا ضروريًا؛ لأن نجاح البرامج التدريبية يعتمد على معرفة شاملة بالاحتياجات التدريبية للمعلمين ولأعضاء هيئة التدريس، وكذلك معرفة مدى حاجاتهم لمثل هذه البرامج.

وتقود عمليات جمع المعلومات المتعلقة باحتياجات المتدربين إلى التوصل لمعلومات حقيقية عن تلك الاحتياجات، والتى لم تكن متوافرة من قبل، كما يساعد توافر المعلومات فى صنع قرارات صحيحة، لهذا تتم عملية جمع المعلومات عن احتياجات المتدربين قبل عملية تخطيط برامج التدريب، وأى برامج تدريبية لم تبن على معلومات صادقة عن الحاجات الفعلية للمتدربين، لابد وأن يكون مصيرها الفشل فى تحقيق أغراضها وعادة يتم التوصل إلى معرفة احتياجات المتدربين باتباع ما يعرف بعملية تقدير الاحتياجات Needs assessment. وهى عملية منظمة تفضى إلى معرفة الفجوة بين ما يعرفه المتدرب فعلًا وما يجب أن يعرفه.

يلاحظ مما سبق أن مفهوم التدريب ارتبط به «مفهوم الاحتياجات التدريبية»، حيث إن الهدف الرئيس من التدريب هو سد احتياجات المتدرب، فالتدريب يجب أن يصمم ليقلل الاحتياجات، كما يمكن القول بأن العلاقة بين عملية التدريب والاحتياجات التدريبية علاقة سببية، بمعنى أنه لا يمكن أن يكون هناك تدريب ناجح وفعال إلا إذا سبقه تحديد وتقدير لاحتياجات المتدربين.

مفهوم الاحتياجات التدريبية

إن الآراء التى تطرح فى مفهوم الاحتياجات التدريبية كثيرة، وتعكس اتجاهات متعددة تصل أحياناً إلى درجة التعارض فيما بينها، لذلك لابد من توضيح بعض المصطلحات ذات العلاقة بها، ومنها:

الحاجات Needs تشير الحاجات إلى فرص تحسين الأداء التى تستند أساساً على التناقض بين ما هو كائن وما ينبغى أن يكون، وبين الظروف الحالية والمعايير المرغوب تحقيقها، وبين الإنجاز الحقيقى الواقعى وأفضل ما يمكن تحقيقه من نتائج، ويمكن تحديد الحاجات للماضى والحاضر والتنبؤ بها فى المستقبل كما تعرف الحاجات بأنها أشياء ضرورية ومفيدة تساعد فى تحقيق الأهداف.

التقدير Assessment يشير التقدير إلى العملية الذاتية التى تحدد كمية الأشياء.

تقدير الحاجات Needs Assessment تشير إلى العملية الذاتية التى تحدد الفجوات المتعلقة بأداء الأفراد والمنظمات - فى النتائج - وفرص تحسين الأداء بالاعتماد على التناقضات والتباين بين ما هو كائن، وما ينبغى أن يكون، إذ إنها تشير إلى إجراءات وأساليب مختلفة تشتمل على التحليل الدقيق بين الظروف والشروط الحالية.

وفيما يلى عرض بعض التعريفات لمفهوم الاحتياجات التدريبية

.Training Needs

مجموع التغيرات المطلوب إحداثها فى معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات والأفراد العاملين فى أية مؤسسة؛ لتعديل أو تطوير سلوكهم أو استحداث السلوك المرغوب فى صدوره عنهم، والذى يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية فى أدائهم والقضاء على نواحى القصور أو العجز فى هذا الأداء وبالتالى زيادة فاعليتهم فى العمل وهناك من يميل إلى تصوير الاحتياجات التدريبية بأنها:

- معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة - فنية أو سلوكية - يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها، إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، أو بسبب ترقيات أو تنقلات، أو لمقابلة توسعات ونواحى تطور معينة، أو حل مشكلات متوقعة، إلى غير ذلك من الظروف التى تقتضى إعدادًا ملائمًا لمواجهتها.

- نواحى ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالية أو محتملة، فى قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، أو مشكلات محددة يراد حلها.

- مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها فى المعلم، والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخبراته لجعله لائقًا لأداء مهمته التربوية إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاية الفنية، تشمل مجموعة من العناصر التالية:

- معلومات مطلوب تزويد المعلمين بها.

- مهارات مختلفة بكافة أنواعها سواء أكانت عقلية أم تدريسية أم اجتماعية مطلوب تنميتها بهدف إكسابهم المقدرة على تأدية عملهم.

- خبرات وتطبيقات عملية مطلوب تنميتها لدى المعلمين للتغلب على المشاكل التى تعترضها أثناء العمل وعلى هذا الأساس ينبغى أن تصمم البرامج التدريبية لتحقيق عنصرًا أو أكثر من تلك العناصر.

تلك الخطوات المنظمة المنطقية التى يتبعها المدرب أو المسؤول

عن تنمية القوى البشرية فى أية مؤسسة للكشف عن النقص أو التناقص أو الفجوة بين وضع أو أداء قائم، وبين وضع أو أداء مرغوب فيه أو مأمول فيه، وتشخيص ذلك كله وتحليله، والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافى ذلك النقص أو الفجوة.

هناك من يرى الاحتياجات التدريبية على أنها أهداف للتدريب تسعى أية مؤسسة إلى تحقيقها فى سبيل تحقيق أهداف أكبر، ويمكن التعبير عنها دائمًا بمعايير سلوكية واقتصادية، وهذا الاتجاه يتمثل فى مدخل النظم، الذى يؤكد على ضرورة ربط الاحتياجات التدريبية بالهدف والموقف العام فى المنظمة.

الفجوة بين ما يمتلكه الأفراد بالفعل من أفكار وقدرات وإمكانات تنفيذ، وما ينبغى أن يكون عليه.

مجموع التغيرات المطلوب إحداثها فى معلومات وخبرات العاملين المتدربين ومعارفهم، وطرق العمل التى يستخدمونها، ومعدلات الأداء، ومهاراتهم.

ويعبر البعض عن الاحتياجات التدريبية فى صورة كمية ونوعية بالمعادلتين التاليتين:

الاحتياجات التدريبية = إجمالى عدد العاملين - عدد العاملين غير المحتاجين للتدريب.

الاحتياجات التدريبية = المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة مطلوبة - المعارف والمهارات الموجودة بالفعل لدى العاملين.

فعند تساوى المهارات والمعارف الموجودة مع المعارف والمهارات اللازمة، لا توجد حاجة تدريبية وعند استخدام المعادلة الأولى يمكن أن يعطى صورة عن حجم (كم) الاحتياجات التدريبية، أما استخدام المعادلة الثانية فتحدد (نوع) تلك الاحتياجات.

من خلال العرض السابق لبعض تعريفات مفهوم الاحتياجات التدريبية يتضح الآتى:

أن الاحتياجات التدريبية هى الأساس العلمى لعملية تحديد الأهداف التدريبية التى تسعى أية مؤسسة إلى تحقيقها.

أنها الأسلوب العلمى لقياس المسافة بين المستوى الذى عليه الفرد قبل بدء التدريب والمستوى الذى يأمل فى وصوله إليه عند النهاية.

أنها مجموعة تغيرات فى معلومات ومهارات واتجاهات المتدربين، لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على أكمل وجه.

أنها عملية تحدث بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية أو لمقابلة توسعات ونواحى تطوير معينة أو حل مشكلات متوقعة وبالتالى فهى عملية مستمرة لا تقف عند حد.

أنها تعالج نواحى ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالية أو محتملة فى معلومات ومهارات واتجاهات المتدربين.

أنها تمثل أهداف التدريب التى تسعى المؤسسة لتحقيقها لتحقيق أهداف أكبر للمنظمة يمكن التعبير عنها دائما بمعايير سلوكية واقتصادية.

أنها توفر ما يمكن أن نسميه استمرارية النضج والتقويم الذاتى، فتحديد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره فى الوصول إلى وضع أفضل.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تتمثل أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية فى أنها:

الأساس الذى يقوم عليه التدريب، وبالتالى تصبح هذه العملية مدخلًا مناسبًا ونقطة انطلاق موضوعية لتخطيط وتصميم البرامج التدريبية بعد أن يتم تحديد تلك الاحتياجات.

تمثل نقطة البداية أو الانطلاق فى العملية التدريبية، فهى الفرق أو الفجوة بين كفايات المتدربين الفعلية، وما ينبغى أن تكون عليه كفاياتهم بعد التدريب.

توضح القصور والمشاكل والصعوبات التى تعترض مسيرة الأفراد أثناء تأديتهم لمهام عملهم؛ الأمر الذى يمكن مصممى البرامج التدريبية وصانعى القرار من وضع خطط تدريبية متكاملة فيما بينها، لإحداث التغيير المستهدف من عملية التدريب بشكل تدريجى مما يتفق مع واحد من أهم مبادئ التدريب، ألا وهوالتدرج فى تلقى المعرفة، مما يجعل العملية التدريبية شيئًا مرغوبًا فيه.

تهدف إلى تخفيض النفقات من الإهدار، وكذلك رفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التى يتم تحقيقها عن طريق التدريب، ومن هنا فإن عدم الاهتمام بها سواء من ناحية التعرف عليها أم حصرها وتجميعها غالبًا ما يؤدى إلى ضياع الجهد والوقت والمال.

تعتمد على الدقة فى جمع البيانات، والمعلومات، وتحليلها، وبالتالى تحديد الاحتياجات التدريبية، وفقًا لأسس، ومعايير موضوعية تستند إلى حقائق علمية وفق واقع مشكلات العمل والعاملين.

تمثل أحد الضمانات لإقبال الجمهور المستهدف على فعاليات التدريب وأنشطته واستمرارهم فيها عن رغبة ورضا، وهوأمر تفتقد إليه برامج التدريب التقليدية التى تفرض على المتدربين.

تساعد فى تصميم أدوات موضوعية يمكن من خلالها الاستعانة بها فى الحكم على مدى نجاح البرنامج التدريبى، والتعرف على المشكلات التى ظهرت أثناء التنفيذ وكيف يمكن تلافيها فى المستقبل.

تساعد فى الكشف عن المستويات الحقيقية للمتدربين المستهدفين، الأمر الذى يسهل عملية تصنيفهم فى مجموعات متجانسة ومن ثم تصميم البرنامج التدريبى الملائم لكل مجموعة.

تساعد فى إيجاد التناقضات والفجوات وترتيبها حسب أو لويتها، واختيار الأكثر تأثيرًا وأهمية منها والبدء فى تغطيتها ومعالجتها.

تساعد فى التمييز بين الرغبات والحاجات، إذ إن الحاجة شىء ضرورى لا يمكن الاستغناء عنه، فى حين أن الرغبة مجرد أمنية wish يرجوصاحبها أن تتحقق.

تساعد فى معالجة المشكلات المستقبلية لأن ذلك يعد مقياسًا وقائيًا للحماية من تلك المشكلات.

مما سبق يتضح أن مفتاح نجاح برامج التدريب يكمن فى الارتباط بمعنى أن يكون التدريب مرتبطًا بمطالب المتدربين واحتياجاتهم وهذا يعنى أن التدريب يجب أن يبدأ بفهم واضح وغير متحيز للمتدربين من حيث قاعدة معلوماتهم ومهاراتهم الفنية وأسلوب عملهم وبدون هذا الفهم فإن التدريب يفقد هدفه الأساس سواء عن طريق التركيز على مطالب خطأ أم عن طريق التقدير الأعلى Over-estimation أم التقدير الأقل Underestimation لاحتياجات التدريب، فمثلًا المناقشة المتعمقة لمؤتمرات الفيديوVideo Conferencing تكون غير ملائمة لمجموعة المتدربين الذين ليست لديهم مهارات كافية لاستخدام شبكة الإنترنت، ومن ناحية أخرى فإن المستخدمين المحترفين ليسوا فى حاجة لاستهلاك نصف يوم فى تعريف الإنترنت.

وهناك بعض الدراسات التى أشارت إلى ضرورة معالجة الخلل الموجود فى الممارسات وذلك بالتدريب والعمل على سد الاحتياجات التدريبية حتى يكون العضوعلى المستوى المطلوب للقيام بمهامه وأداء

رسالته، وطالما أن هناك حاجة إلى التدريب فهناك ضرورة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فقد أو صى عديد من الدراسات بضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين وأعضاء هيئة التدريس، وأن يتم إعداد وتصميم برامج تدريبية وفقًا لتلك الاحتياجات، حيث تعطى أو لوية التدريب للمعلمين وأعضاء هيئة التدريس الذين يظهرون احتياجات تدريبية أكبر.

يلاحظ مما سبق أن عدم وجود تحديد للاحتياجات التدريبية بشكل واقعى ودقيق نسبيًا يمكن أن يجعل الفعاليات التدريبية المنفذة محدودة الجدوى والفائدة للمتدربين وللمؤسسة، ومضيعة للجهد والوقت والمال، وعليه فيجب أن يسبق تصميم أى برنامج تدريبى تحديد دقيق لاحتياجات المتدربين، حتى يحقق البرنامج التدريبى الأهداف التى يسعى لتحقيقها.

الأسس والمبادئ التى يجب مراعاتها عند التخطيط لبرامج التدريب.

وهناك عدد من الأسس والمبادئ التى يجب مراعاتها عند التخطيط لبرامج التدريب عامة، وبرامج التدريب على استخدام مستحدثات تكنولوجيا التعليم بصفة خاصة كما يلى:

- أن تكون أهداف التدريب واضحة ومحددة ومناسبة للمحتوى والمتدربين ومصاغة إجرائيًا بلغة السلوك المتوقع أداؤه من الدارسين، مع تحديد مستوى الأداء الذى ينبغى أن يصل إليه المتدربون بعد انتهاء البرنامج.

- أن يلبى البرنامج الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين، وأن يتم التخطيط له وفقًا لهذه الاحتياجات حتى يشعروا بأهمية البرنامج لهم ويمكنهم من أداء واجباتهم بكفاءة وفاعلية.

- أن يتصف البرنامج بالمرونة وتعدد الاختيارات، حيث تترك للمتدرب حرية اختيار الأنشطة والمقررات التى تتفق مع ميوله واهتماماته، وليس قاصرًا على المحاضرات كما هو الحال الآن، كما

يقضى الاتجاه الحديث بإشراك المتدربين فى تحديد البرنامج ومناقشة محتواه، وتقويم أنفسهم خلال سير البرنامج.

- أن تكون برامج التدريب متنوعة حيث تتناول توجيه المعلم أو تأهيله، أو تجديد معلوماته أو تغيير أساليبه أو اتجاهاته أو قيمه أو إعداده لأعمال جديدة.

- أن يحقق البرنامج التطابق بين النظريات وتطبيقاتها بترجمة الأفكار النظرية إلى ممارسات أدائية يمكن ملاحظتها فى سلوك المتدربين.

أن تركز برامج التدريب على تنمية المهارات والاتجاهات أكثر من التركيز على اختزان المعلومات.

- أن يتصف البرنامج بالاستمرارية والتجديد حتى يلاحق التطورات العلمية والتربوية والتكنولوجية والاجتماعية وما تتطلبه من تغيير وتطوير فى دور المعلم.

- أن يمكن البرنامج المتدربين من تحقيق ذواتهم، فيتيح لهم فرص المشاركة والتفاعل مع الموقف التعليمى التعلمى ويشجعهم على اتخاذ القرارات المتعلقة ببرامجهم التدريبية مما ييسر لهم امتلاك المهارات والكفايات المهنية الضرورية لهم.

- أن يستفيد البرنامج من نتائج البحوث والدراسات العملية، فالبرامج المتطورة تعمل على تشجيع المتدربين على الاطلاع على البحوث والدراسات الحديثة والمبتكرة لتوظيف نتائجها فى تطوير البرامج وتحسينها.

- أن يستفيد البرنامج من معطيات تكنولوجيا التعليم فيعمل على تطبيق الاستراتيجيات الحديثة فى التدريب حتى يكتسب المتدرب مهارات بناء الموقف التعليمى وتحديد أهدافه والإفادة من المستحدثات العلمية لتحقيق أهداف التدريب.

- أن يراعى البرنامج مبدأ تفريد التعليم، فينظر إلى كل متدرب على أنه حالة خاصة يشعر من خلالها أن البرنامج يتفق مع قدراته

واستعداداته، ويتيح له الفرصة أن يتعلم وفق هذه القدرات والحاجات المتميزة، وأن يتقدم فى البرنامج حسب ظروفه الخاصة.

- أن يطبق أساليب التقويم المتطورة التى تعتمد على معايير محددة ومصادر مختلفة للتغذية الراجعة والتعزيز.

- كما أنه لكى ينجح أى برنامج تدريبى فى أية مؤسسة، لابد أن تتوافر فيه مجموعة من الشروط التالية:

- ينبغى أن يقوم البرنامج على التعاون، سواء أكان ذلك فى تقصى احتياجات المتدربين أم تصميم البرنامج، أم تنفيذه، أم تقويمه ومتابعته، ذلك التعاون بين كل من يتأثرون بالبرنامج ويشتغلون به.

- ينبغى أن يكون تدعيم التدريب وبرنامجه نابعًا من القيادات الإدارية الإيجابية، وتقديم الميزانية الكافية والوقت والخامات اللازمة والخبراء، وينبغى أن يكون هذا التدعيم واضحًا من جانب الإدارة التعليمية منذ بداية البرنامج وأن يستمر حتى نهايته؛ لأن إسهام القيادة الإدارية فى البرنامج يجعل المتعلمين يحسون بأهمية البرنامج.

- ينبغى أن يقوم التدريب على حوافز داخلية عند المتدربين ليضمن منهم مستوى عاليًا من المشاركة والأداء والالتزام، عن طريق إشراكهم فى تخطيط البرنامج وإتاحة الفرصة أمام المتدربين للتفاعل مع العاملين فى البرنامج، أو خلق جومن المشاركة والتعاون معهم.

- يجب أن يهتم برنامج التدريب بالحاجات المستقبلية للمتدربين، وكذلك تطلعات المجتمع وليس الاقتصار فقط على جوانب مشكلات العملية التربوية الملحة أو يقتصر على الحاجات أو الرغبات الفردية.

- ضرورة أن يطبق فى برنامج التدريب أسس نظريات التعليم وبخاصة تعليم الكبار Adult education وخصوصًا تلك الأسس المتعلقة بالتعزيز والإثابة، والتغذية الراجعة، ونشاط المتعلم.

معايير تقييم التدريب الإدارى

تعتبر الجمعيات المهنية من الجهات التى تتمتع بحيادية عالية بين الممارسين للمهنة والمستفيدين من الخدمات المهنية التى يقدمها هؤلئك ولذلك فأن الجمعية السعودية للإدارة ترى أنه من الاهمية بمكان وجود معايير مهنية يرجع إليها المهتمين لتقييم التدريب الإدارى بما فى ذلك البيئة التدريبية والمدربين والحقائب التدريبية المستخدمة فى لذلك التدريب وتجد الجمعية فى نفسها الكفاءة المطلوبة من خلال لجنة التدريب لتكون الوسيط أو الحكم الذى يستطيع القيام بما تتطلبه عملية تحكيم وتقييم البيئة التدريبية والمدربين والحقائب التدريبية إنطلاقاً من المنهجبة التى تتيعها فى ذلك التقييم والتحكيم ومن خلال المعايير التى تتبناها، مع إدراكها بأن هذه المعايير غير ثابته وأنها بحاجة إلى التطوير المستمر بين حين وآخر.

وتشكل البيئة التدريبية والمدرب والحقيبة التدريبية اضلاع المثلث التدريبى الرئيسة مما شجع الجمعية السعودية للإدارة لأن تطرح هنا أمام المهتمين تصورها لمعايير تقييم هذه الأضلاع الثلاثة (البيئة والمدرب والحقيبة التدريبية)، وهى بالتالى تقدم للمؤتمرين تصورها لمعايير التقييم وآلياتها مستعينة فى تصميم هذا التقييم ووضع آلياتها وتحديد معاييره بما توصلت إليه الجمعيات الأخرى ومؤسسات الاعتماد المهنى الأقليمية والعالمية وسنستعرض فى البداية المنهجية المستخدمة فى الوصول إلى هذه المعايير ثم نستعرض المعايير المعتمدة لتقييم بيئة التدريب الإدارى والمدرب والحقيبة التدريبية، وكذلك الآلية المقترحة لتطبيقها.

لجنة التدريب بالجمعية السعودية للإدارة:

لجنة التدريب فى الجمعية السعودية للإدارة واحدة من عدة لجان تساهم منفردة ومجتمعة فى تحقيق رسالة الجمعية من خلال حزمة من البرامج والفعاليات وتتمثل رسالة لجنة التديب فيما يلى:

١ـ الارتقاء بمهنة التدريب من خلال المدربين، البرامج التدريبية، المحتوى العلمى والبيئية التدريبية.

٢ـ العمل على تأصيل أخلاقيات مهنة التدريب بالتنسيق مع كافة الجهات والقطاعات ذات العلاقة بالتدريب.

أما رؤوية لجنة التدريب فأنها تتمثل فى سعى اللجنة إلى ما يلى:

أن تكون الجمعية السعودية للإدارة المرجعية العلمية وبيت الخبرة الأول فى مجال التدريب الإدارى وذلك من خلال العمل على تحقيق التكامل والتعاون والشراكة مع الجهات المعنية بالتدريب الإدارى فى كافة القطاعات، وكذلك الاهتمام بالبحوث والدراسات واللقاءات العلمية فى مجال التدريب الإدارى.

ومن الأهداف الإستراتجية للجنة التدريب ما يلى:

- المساهمة فى نشر وتنمية الوعى بأهمية التدريب وإقامة الملتقيات والندوات والمؤتمرات العلمية المتخصصة فى التدريب الإدارى.
- الاتصال والتواصل الفعال بين الجمعية السعودية للإدارة ومختلف المؤسسات والجهات ذات العلاقة بالتدريب الإدارى فى القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدنى فى الداخل والخارج.
- تقديم الخدمات والاستشارات المتميّزة فى مجال التدريب الإدارى.
- بناء قاعدة بيانات ومعلومات ة عن مهنة التدريب بكل تفاصيلها وخاصة ما يتعلق بالتدريب الإدارى.
- وضع الشروط والمعايير المطلوب توفرها فى كليات ومعاهد ومراكز التدريب فى مجال الإدارة بالتنسيق مع الجهات المعنية وتكوين هيئة مرجعية لاعتماد هذه المعايير.

منهجية وضع المعايير

بعد أن تمت مراجعة الادبيات المتاحة فى مجال تقييم بيئة

التدريب والمدرب والحقيبة التدريبية، تم إعداد قائمة بأهم المعايير التى تم استخلاصها من تلك الأدبيات ووضعت فى استبانة مصممة للتقييم، وبعد أن تمت مناقشتها مع بعض المختصين من أجل إعداد تصور أو لى للنموذج، تم تحديد الدرجات المخصصة لكل معيار، وتم وضع معايير النماذج المحددة فى استبانة لقياس الصدق الظاهرى، وأختبار مدى مناسبة هذه المعايير لقياس بيئة التدريب أو المدرب أو الحقيبة التدريبية وبعد ذلك تم توزيع النماذج على عدد من المختصين بالتدريب لتحكيمها للتأكد من مدى مناسبة المعيار لقياس البيئة أو المدرب أو الحقيبة، ومدى كفاية الدرجة المخصصة للمعيار، ثم بعد ذلك تمت مراجعة الاستبانات العائدة واستخلاص أهم الملاحظات، وإجراء التعديلات اللازمة وأخيراً، تم إخراج نماذج التقييم بالصورة التى وردت بها هنا بعد التعديل.

أولاً: معايير تقييم البيئة التدريبية.

لقد تم وضع مجموعة من المعايير لتقييم البيئة التدريبية من حيث وجود رؤية ورساله لها، وهيكل تنظيمى وسياسات وإجراءات، ومن حيث أعضاء الهيئة التدريبية والإدارية، والبيئة المادية للتدريب، والوسائل التدريبية، ومعايير التقييم، والخدمات المساندة للتدريب وحيث أن مستويات المؤسسات التدريبية فان التقييم سيطبق على المعاهد والمراكز بنوعيها ونقصد بالمعاهد مؤسسات التدريب التى تقدم برامج ومناهج نظرية وعملية فى التخصصات الإدارية وتكون فترتها من شهر إلى سنتين وتمنح درجات الدبلوم، أما المراكز فهى المؤسسات التى تقدم برامج تدريبية تطويرية فى المجالات الإدارية لفترات أقل من شهر وتمنح شهادات حضور دورة.

لقد اعدت البنود أدناه لتقييم البيئة التدريبية بكافت محتوياتها كما ذكرنا سلفاً ومجموع درجات التقييم هى مائتى درجة موزعة بين المجموعات السبع من المعايير كل حسب أهميته التى أتفق عليها

المحكمين، حيث تنطبق أو لا تنبطبق بناء على حالة اووضع المعهد أو المركز التدريبى وكل مجموعة من المعايير تشرح نفسها بما فيها من تفاصيل تبين الجوانب التى يتم تقييمها ومن الجدير بالذكر أن الجمعية السعودية للإدارة لاى ترى ان هذهة المعايير ثابتة أو نهائية وإنما هى مجال للتعديل والغضافة أو الحذف وهذه المرونة هى من اهم المزيا التى يتمتعى بها هذا المقترح.

ويتوقع أن يتم تصنيف المراكز التدريبية حسب مجموع الدرجات التى يتحصل عليها المعهد أو المركز على النحوالتالى:

١- يكون المعهد أو المركز الحاصل على ١٦٠ درجة فأعلى (فئة أ).

٢- يكون المعهد أو المركز الحاصل على ١٣٠ إلى ١٥٩ (فئة ب).

٣- يكون المعهد أو المركز الحاصل على ١٠٠ إلى ١٢٩ (فئة ج)، ويعطى إنذار.

٤- المعهد أو المركز الذى لا يحقق ١٠٠ درجة فأعلى لا يتم أعتماده.

يمكن للمعهد اوالمركز الذى لا يتم أعتمادة تحسين وضعه والتقدم للأعتماد بعد ستة اشهر من تاريخ التقييم السابق.

١- الرؤية والرسالة والأهداف

الدرجات ١٥ درجة (لكل بند ٣ درجات).

التعسف الإدارى وسياسة تهميش الآخر.

(نسمع كثيراً بقانون الغاب حيث البقاء للأقوى ولا مكان للضعيف الذى سوف يتلاشى.

وربما سينتهى بين مخالب الأقوياء المسيطرين، قانون مرغوب لدى وحوش الغاب لكنه.

مذموم وغير مستحب لدى بنى البشر ٠٠ لكن ماذا لووجدنا البشر أنفسهم يستهويهم قانون.

الغاب ويطبقونه على أرض الواقع بشكل شبه يومى!! بل ربما يفتخرون به لكونه يحقق لهم العديد من مصالحهم الشخصية بطرق ملتوية حتى لوكلف الأمر تهميش الآخر المنافس من المؤسف حقاً أن نجد ثلة ممن حظوا بمنصب إدارى أو أى منصب فى أى قطاع أو دائرة حكومية يتيح لهم ممارسة شيئاً من السيطرة والتعسف وإذلال الآخر بحجة النظام الذى أجزم أنه برئ من هذه التصرفات، وما على المسكين الضعيف إلاّ الإنصياع بإذلال لأوامر هذا المتسلط الذى يظن أنه بهذه التصرفات سوف يفرض هيبته بالقوة لدى الآخرين ومن هم تحت إدارته، فالضعيف الذى ابتلى بهذه النوعية من البشر ما عليه سوى التحلى بالصبر والإنصياع بشكل مطلق له.. لأنه لا يملك قوة وهيمنة أو بمعنى آخر (واسطة) كى يستطيع مجابهة الأقوياء أمثاله ومنازعتهم ومنافستهم على المناصب!! باختصار أنا هنا أتحدث فى مقالتى هذه عن فئة معينة من الناس وهى قليلة ولله الحمد مجرد أن تمتلك منصب إدارى ذوأهمية وصلاحيات مفتوحة فى أى قطاع أو أى دائرة وظيفية حتى يبدأ بممارسة طقوسه التعسفية على الموظفين ومن هم تحت سيطرته.

أعلم جيداً أنّ من حق كل ذومنصب إدارى فى أى قطاع وظيفى أن يكون حازماً شديد الرأى والبأس على موظفيه وهذا مهم بل ومطلوب كى يحافظ على هيبته ووقاره واحترامه بين الموظفين.

أقول فرض الهيبة والإحترام يأتى بلين الجانب والقول الحسن والتعامل الطيب والإحترام المتبادل ليس بالقوة والتهجم وتهميش وتذليل الآخر.

■ ■ ■

وصايا لنجاح المدربين

- اعلم أنه ليس الأهم مقدار ما تعلم، ولكن الأهم هو مقدار استطاعتك إيصال ما تعلم إلى من لا يعلم.

- تدرج فى كمية ونوعية المعلومات التى ترغب فى إيصالها للمشاركين، وحاول أن تنتقل فى إلقائك من السهل للصعب ومن المعلوم إلى المجهول.

- احرص على التدريب الرأسى لا الأفقى، وعلى التركيز لا التكاثر، واعلم أن الفائدة الحقيقية والمتعة والإثارة تكمن فى تعميق الموضوع وسبر أغواره وليس فى الطرح السطحى البسيط.

- اعرض على المشاركين بيانات ومعلومات وأفكار محدودة يمكن تذكرها، ولا تزد الجرعة عليهم، ولكن انتظر حتى يفهموا هذه المعلومات ويحفظوها ثم انتقل بعد ذلك إلى إضافة معلومات جديدة.

- حاول أن لا تعرض على الحاضرين أكثر من فكرة واحدة فى الوقت الواحد.

- تأكد من استيعاب الأفراد لفكرتك قبل الاستمرار فى تقديم فكرة جديدة.

- أعد التذكير ببعض المعانى والأفكار والموضوعات المهمة بين الفينة والأخرى، وعلى فترات متباعدة، وبأساليب مختلفة ومن غير تكلف، فقد أثبتت الدراسات أن الفكرة إذا ذكرت مرة واحدة للحاضرين فإنهم فى نهاية الشهر يتذكرون ١٠٪ منها، ولكن إذا ذكرت ست مرات على فترات مختلفة فإنهم فى نهاية الشهر يتذكرون ٩٠٪ منها.

- إن استطعت أن تجعل الوصول إلى النتائج والإجابة عن التساؤلات تخرج من فم المشاركين أنفسهم لا من فمك فذلك أو لى وأنفع لهم.

- احرص على الإلقاء المعد له إعدادا جيدا واحذر القراءة الدائمة من ورقة، فإنها مورثة للسأم مزرية للملقى أو المدرب.

- إذا سئلت سؤالا لا تعرف الإجابة عنه فلا تخجل من قولك لا أعلم، فإنها نصف العلم ويمكن أن توجه السؤال للحاضرين لمناقشته أو تؤجل الإجابة عنه أو تكلفهم بالتفكير والبحث فيه.

- أحرص على الإثارة، والتشويق والمفاجآت، ومخالفة توقعات المشاركين، وتجنب النمطية والروتين.

- كن طبيعيا، واحذر التكلف، واعلم أن ذلك سر من أسرار الإلقاء الجيد، كما أنه سبب لانجذاب الحاضرين إليك.

- راقب المشاركين، وتفقد أحوالهم، وتأمل فى ملامح وجوههم، واحرص على أن لا ينام أحد منهم أو يسرح بخياله أو ينشغل جانبيا مع جاره أو يفكر فى أمر خارج الموضوع وإذا شعرت بالملل يدب إلى الحاضرين فأزله سريعا بطرفة أو لعبة أو تغيير الأسلوب.

- شجع المنافسات الشريفة بين المشاركين، واستخدم لذلك أساليب عدة والتى منها: المباريات الإدارية، الألعاب التدريبية، فرق العمل، المسابقات، النقاش المشترك.

- تذكر دائما أن الناس تهوى القصص والتجارب والأخبار والأحداث.

- إذا ذكرت قصة أو مقولة أو واقعة فاذكرها بوضوح محددا التاريخ والأسماء والأماكن.

- مازح المشاركين، وأكثر من ملاطفتهم، ولا تكن يابسا فتمل وتكسر.

- تذكر أنك لست بهلوانا ولا مهرجا، فلا تفرط فى المزاح والضحك، واعلم أن من كثر ضحكه قلت هيبته، ومن كثر مزحة استخف به.

- اقرأ كثيرا وجدد معلوماتك، وتابع آخر المستجدات واجعل معلوماتك شاملة ومتنوعة فى جميع المجالات.

كن فطنا ذكيا، سريع البديهة، حسن التصرف.

- فكر وتأمل قبل أن تتكلم، واحذر العكس.

- كن مبدعا فى الإلقاء والتدريب، حريصا على التغيير والتجديد، متجنباً الروتين والرتابة ما أمكنك ذلك.

- قم بإدارة الوقت المحدد للإلقاء أو التدريب واحذر الإسراف فى الحديث عن موضوعات لا تخدم أهداف البرنامج.

- كن واقعيا منطقيا، وتكلم عن بيئة الحاضرين، وعش واقعهم ومجتمعهم، وتجنب الإفراط فى المثاليات.

- احرص على الحركة الايجابية والتشجيعية للرأس والتى مغزاها التأييد أو الرغبة فى الاستماع أو إظهار الفهم والاستيعاب والمتابعة، وتكون بتحريك الرأس من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.

- توجه بنظرك إلى جميع الجهات، والتفت يمينا وشمالا، وإلى الأمام وإلى الخلف، وإياك أن تركز نظرك نحوجهة واحدة وتهمل الجهات الأخرى.

- تجنب حركة العين السريعة.

- وجه حديثك إلى الجمهور وليس إلى آلة العرض أو شاشة العرض.

- أخرج الحروف من مخارجها، وانطق الكلمات بوضوح ولا تأكل أو اخرها.

- تكلم بلغة يفهمها الجميع، واحذر التفلسف بمصطلحات غامضة فإن ذلك سبب لفقد انتباه واهتمام الحاضرين فاشرحها لهم ابتداء إذا اضطررت إلى استخدام تلك المصطلحات.

غير معدل سرعة صوتك، ولا تجعل صوتك على وتيرة واحدة.

- أحسن استخدام الإشارة باليد، واجعلها منسجمة ومتناغمة مع طبيعة الكلام، ولكن احذر المبالغة فيها.

معايير التدريب الناجح للعاملين في الادارات العامة

هناك عدد من المعايير يلزم مراعاتها لضمان نجاح برامج التدريب تتمثل فيما يلى:

ضرورة مشاركة إدارة الجهة ويتم ذلك من خلال الجوانب العملية التالية:

افتتاح الدورات لحث المتدربين على حسن الأداء.

المتابعة أثناء تنفيذ الدورات.

اختتام الدورات والإجابة عن استفسارات المتدربين.

متابعة تنفيذ المهارات بعد التدريب ومكافأة المتميزين فى الأداء.

- ربط كل جزئيات التدريب بأهداف التدريب.
- تدريب أكبر قدر من الموظفين.
- قياس وتقييم النتائج.
- التركيز على المستفيدين.
- التركيز على التدريب الواقعى لبيئة العمل.
- اشتراك المتدربين فى الإعداد وتعميم برامج التدريب.
- ميزانية التدريب.

نظراً لأن أحد الأهداف الرئيسة للتدريب هو الترشيد المالى لذا فإنه ينبغى أن نرشد الصرف حتى فى ميزانية التدريب نفسها على الرغم من قناعة كثير من المنظرين بأن ما يصرف على برامج التدريب

يعد من قبيل الاستثمار طويل المدى فى مجال تطوير كفاءات القوى البشرية ويلزم عدم إغفال أى محور من المالية فى ميزانية التدريب والتى تشمل:

- تكاليف الدورات.
- تكاليف التنقل للدورات خارج المدينة.
- تكاليف الاشتراك فى الدورات المهنية.
- تكاليف المعدات الخاصة بالتدريب.
- تكاليف غياب الموظف عن عمله.
- تحويل التدريب.

نظراً لعدم تطبيق المتدربين للمهارات المكتسبة من برامج التدريب بصورة فعالة ودائمة فلقد ركز كثير من الباحثين اهتماماتهم بهذه الظاهرة وخلصوا إلى دراسات تشير إلى عمق المشكلة وضرورة التحرك السريع لتلافى مضاعفاتها فلقد بينت إحدى الدراسات أن المجال الصناعى فى أمريكا ينفق مائة بليون دولار سنوياً على التدريب إلا أن الفائدة من تلك البرامج التدريبية لا تتجاوز(١٠٪) وخلصت دراسة أخرى إلى أن (٤٠٪) من محتويات التدريب تحولت إلى بيئة العمل بعد التدريب مباشرة وأن(٢٤٪) منها تطبق بعد ستة أشهر من التدريب و(١٥٪) تطبق بعد نهاية السنة.

محاور تحويل

التدريب:

ولضمان تطبيق المتدربين لأكبر قدر من المهارات التى اكتسبوها أثناء التدريب يلزم مراعاة ما يلى:

- أن يكون محتوى التدريب قابلاً للتطبيق.

- أن يعرف المتدرب المحتوى الخاص ببرنامج التدريب.
- أن يحفز المتدرب لتغير سلوكه فى العمل حتى يطبق ما تعلمه فى برنامج التدريب.

احتياطات تحويل التدريب:

هناك عدد من الاحتياطات التى يلزم أن يهتم بها المخططون لبرامج التدريب لضمان تحويل التدريب من قبل المتدرب إلى واقع عملى بصورة فعالة ودائمة ويشمل ذلك مراحل التدريب الثلاثة:

احتياطات قبل التدريب:

- إشراك المتدرب فى تخطيط برامج التدريب.
- الاكتشاف الفعال للخيارات التدريبية.
- مشاركة المتدرب التلقائية فى الأنشطة التى تسبق برامج التدريب.

احتياطات أثناء التدريب:

- المحاورة مع متدرب آخر.
- تدوين الأفكار التطبيقية.
- التخطيط للتطبيق.
- توقع الارتداد.
- التهيئة النفسية لمحاولة التغيير.
- احتياطات بعد التدريب:
- الحافز النفسى للتغيير.
- التطبيق المباشر بعد انتهاء التدريب.
- تعليم الآخرين على المهارات نفسها.

- استمرارية الاتصال مع المتدربين الآخرين.

إن التدريب هو فن بحد ذاته وموهبة عند البعض، يحتاج الى دراسة وصقل وممارسة، وفن التدريب يحتاج أيضاً الى المدرب المؤهل والمثقف برياضته والرياضات الأخرى ويكون لديه الخبرة العملية الكافية لتعليم رياضة الكيك بوكسينغ بإختلاف أساليبها؛ السمى، اللايت، الفل كونتاكت، اللوكيكسالخ.

ومعرفة قوانينها التحكيمية وأنظمتها، ويكون قادراً على إيصال المعلومات الى الرياضيين بالطريقة العلمية الصحيحة والمبسطة حسب درجاتهم ومدة تدريباتهم التى قضوها، لينتقل بهم من مرحلة الى أخرى حسب الأولويات التى يحتاجونها فى التدريب وإعطائهم المعلومات الضرورية والأساسية لرفع مستواهم الفنى وإيصالهم الى طريق البطولة، وهى منزلة لا يمكن الوصول اليها إلا بالكفاح والمثابرة، فلا يمكن لهذه المنزلة أن تشترى أو تؤخذ بالقوة أو تقدم كهدية، والمد.رب هو المرآة الحقيقية للرياضة، وهوالشريك الأكثر عطاء وتفانياً على حساب الذات والحياة الخاصة.

والمدرب المثالى يجب أن يكون عادلاً إنسانياً ومتسامحاً ورغم تشدده بالقوانين والخطط، يكون حساساً ومرهفاً إزاء أدق التفاصيل، ومتواصلاً مع الصغير قبل الكبير يكتشف؛ ويرعى المواهب؛ يحدد نقاط الضعف ويعالجها مثقفاً ومتواضعاً، ولديه كامل الأجوبة وهوقائد يقود سفينته المميزة مواجهاً جميع التحديات والمعوقات البشرية، المادية والعامة نحوتحقيق أكثر من هدف فى وقت واحد.

أولاً: خصائص المدرب الناجح

للمدرب الناجح مواصفات ثقافية، إنسانية ونفسية كثيرة تعكس حساسية دوره فى أداء رسالته أبرز هذه الخصائص هى:

١ـ الموهبة الطبيعية: ليس كل رياضى مميز، أو حتى نجم بإستطاعته أن يكون مدرباً ناجحاً، فالتدريب يولد بالفطرة، وهوموهبة ثم علم وخبرة أن ننجح كمدربين، هو تحد كبى، لأننا نتعامل مع الإنسان بكل تناقضاته وإنفعالاته، لأننا نواجه تحديات المشاعر الإنسانية (الأمل، اليأس، الخوف، الفرح، الثقة الزائدة بالنفس أو عدمها... الخ).

٢ـ رغبة التعليم: رغبة العطاء بلا حدود، وبذل كل ما أو تى من معرفة وخبرة فى الرياضة، الإدارة وحتى الحياة.

٣ـ رغبة التعلم: التعلم ليس فقط من الخبراء، بل أحياناً كثيرة من الرياضيين أنفسهم، وإمكانياتهم وتفاعلهم مع التدريب الإبتكار والبحث عن طرق جديدة لكسر روتين التدريب؛ حيث يتحول إلى هاجس قائم وتحد مستمر.

٤ـ المعرفة الرياضية العميقة: الإلمام العميق بأبعاد الرياضة من حيث تاريخها (الدولى والمحلى) تركيبتها التنظيمية (الإتحاد، اللجان، التراتبية الإدارية، الواجبات والحقوق) القوانين والأنظمة، التقنيات..... الخ.

٥ـ الثقافة الرياضية؛ وهى القدرة على إعطاء الأجوبة الدقيقة لجميع أنواع الأسئلة فى الرياضة (الإصابات، الغذاء، المنشطات وأخطارها، الرياضات الأخرى المساعدة، نظريات التدريب.. الخ).

٦ـ الإنفتاح: الإنفتاح على كل جديد، وتقبل التطور مهما بلغ مستوى المدرب ونجاحه، بعيداً عن الإنغلاق.

٧ـ الخبرة الشخصية: فلا يمكن للمدرب النجاح فى أداء رسالته ما لم يكن له خبرة شخصية كمتبار تجعله يلم إلماماً عميقاً بكل المراحل التى يمر بها المتبارى، بكل إنفعالاته، مشاعره وهواجسه بحيث

يستطيع أن يرسم له سلفاً بعض معطيات وأجواء الحلبة، واللحظات التى يمر بها، وهذه الخبرة أيضاً طرورية لمعرفة قدرات المتبارين وإمكاناتهم، الحدود القصوى التى يجب بلوغها، وعدم تجاوزها.

٨ـ الحساسية نحوالحاجات الفردية؛ لإكتشاف الصفات الجيدة فى كل متبار وإستعمالها وتطويرها، فالمدربالناجح هو من لديه خطة عامة لعمله، بجانب خطط فرعية لكل رياضى وفقاً لمزاياه وإمكاناته الطبيعية وأحياناً كثيرة يستطيع المدرب إستناداً لخبرته وحدسه فهم قدرات الرياضيين أكثر من فهمهم لأنفسهم.

٩ـ موهبة حل المشاكل؛ حل جميع أنواع المشاكل التى تعترض خطة الإعداد التى يتبعها، ومن أبرز المشاكل هى:

- المشاكل الجسدية: كمشاكل البنية الجسدية، الليونة، قدرة التحمل.. الخ.

- المشاكل النفسية: مواجهة الضغوطات الخارجية؛ عدم التركيز، أثار المتاعب الفردية، الثقة الضعيفة بالنفس أو المفرطة، ، الخ.

- المشاكل التقنية: كسوء الدفاع، مشكلة المسافة، الإيقاع، الخطوات، ، الخ تدريب الناشئين وإيصال الرسالة إليهم مع الفرح لضمان المتابعة.

١٠ـ كسب الإحترام والثقة: غالباً ما يقدم الرياضيون أقصى ما لديهم تعبيراً عن إحترامهم وتقديرهم لعمل مدربهم أو مدربيهم، وهذا غالباً ما يكون أحد أبرز الدوافع للفوز فإذا آمن الرياضى بمدربه، وقدرته على تطويره نحوالأفضل، يكون قد تم البناء على أساس صلب ومتين.

١١ـ الإنضباط: إنطلاقاً من ذاته، ثم الرياضيين وفرض السيطرة على مجريات التدريب.

عادلاً: عادل بإستعمال سلطته وعادل فى خياراته.

١٢ـ يتقن العمل تحت الضغط: يتقن العمل تحت الضغوطات سواء كانت شخصية، داخل الفريق أو خارجه، ومهما إشتدت الضغوط لا يجب أن تحول بتاتاً بينه وبين قناعته وإيمانه؛ الذين هما أيضاً ممارسة وليسا مثلاً فقطويحسن إتخاذ القرارات المناسبة فى الأوقات الحرجة.

١٣ـأن يكون متفهم: تفهمه للرياضى يجب أن يكون نابعاً من العمق الإنسانى، والتجربة الغنية فهويرعى الرياضى كقيمة إنسانية وليس أداة، أو إحتمالاً للفوز، أو جسراً لتحقيق أهداف ما وهذه الرعاية تأخذ غالباً المنحى الأبوى؛ وتستمر خارج دوام التدريب، والوقت المحدد والرسمى وتفهم الرياضى يقف خلف أدائه ورفع معنوياته فى حال الخسارة، مع دراسة الأسباب الموجبة.

ثانياً: مواصفات المدرب الجيد والناجح

- أن يكون قادرا على تقديم النصيحة لتلاميذه.
- أن يقوم بتحضيرهم معنويا وجسمانيا للمشاركة فى البطولات.
- يجب عليه التقليل من اصابات لاعبيه قدر الإمكان أثناء التدريب ويعلم بأسس التغذية.
- أن يكون ملما بطرق الاسعافات الأولية للاصابات الشائعة وكيفية علاجها والوقاية منها.
- أن يعلم تلاميذه النواحى الأخلاقية قبل الفنية وكيفية الإلتزام بالقوانين والأنظمة والاحترام للآخرين ومن هم أعلى منهم درجة والمعنى الصحيح للروح والأخلاق الرياضية.
- أن يكون تدريبه ضمن منهاج علمى وليس عشوائيا وباستطاعته تطبيق الأساسيات والمهارات الفنية بطريقة صحيحة.
- أن يكون ملما بمقومات القتال وطرق التدريب عليها وتطويرها

بأسس علمية صحيحة ويتابع التطور فى فن التدريب.

- عليه أن يعرف كيف يبتدئ بتدريب لاعبيه والانتقال بهم من مرحلة الى أخرى، وما هى احتياجاتهم من التدريبات ومراقبتهم أثنا التدريبات والنزالات ومعرفة نقاط ضعفهم وتقويتها بالتدريبات التى يحتاجونها لتطوير قدراتهم القتالية.

- أن يكون ملماً بقوانين التحكيم لأساليب الكيك بوكسينغ ليطلعها على تلاميذه لتجنب الأخطاء التى قد تحدث أثناء النزال والتى قد تؤدى الى خسارتهم المباراة.

- يجب عليه عدم الصراخ أثناء مباراة لاعبه وتوجيهه بصوت عال وانما يعطى تعليماته أثناء فترات الاستراحة.

- يجب عليه عدم الاعتراض العشوائى الذى قد يعطى عنه الانطباع السيئ كمدرب.

- أن يكون على اطلاع دائم على أحدث الأفلام التدريبية والبطولات العالمية التى قد تساعده فى تطوير امكانياته التدريبية وزيادة خبرته فى هذا المجال.

هذه بعض خصائص ومواصفات المدربالناجح مع بعض التوجيهات البسيطة لمدربى رياضات الكيك بوكسينغ باختلاف أساليبهم لتذكيرهم وارشادهم الى بعض الأمور التى تتعلق بالتدريب والتى يفتقدها البعض، ولوضعهم بطرق التدريب الصحيح الذى يؤهلهم أن يكونوا مدربون ناجحون فى عملهم لرفع مستوى لاعبيهم وتطويرهم، ويبقى على المدرب أن يطور من نفسه حسب خبرته التى اكتسبها من خلال ممارسته لهذه الرياضات القتالية وفلسفته واستراتجيته الخاصة به، ويترك له حرية الابداع والابتكار لتطوير نفسه ولاعبيه معا ووفقا للمنهاج التدريبى الذى وضعناه لمساعدة المدربين كخطوة أو لى فى أصول ومقومات التدريب والقتال.

التنمية الإدارية والتدريب الإدارى

يعتبر البشر المتغير المحورى فى كل المؤسسات والذى بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، ويمكن أن تزداد الموارد البشرية فى قيمتها مثلما تزداد قيمة النقود حينما تودع فى حساب توفير ويكون هدف إدارة الموارد البشرية بالتالى هو التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين المورد البشرى والمهمة التى يقوم بها والإنتاجية.

ويذكر محمد سعيد سلطان وآخرون (٢٠٠٠) أن البشر يعتبر مورد بالنسبة للمؤسسة وهم بذلك المفهوم يمثلون استثمار، ولكى تستطيع المؤسسة استخدام وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج وفى الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة فى تلك المقولة التى تؤكد (أن البشر هم أهم أصل تملكه هذه المؤسسة) (٦١ : ٢٤٢).

وبما أن كل المؤسسات مكونة من أفراد، فان الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم يعتبر ضرورى لإنجاز أهدافها، وتنطبق هذه الحقيقة على كل المؤسسات سواء كانت تهدف إلى تحقيق ربح أم لا.

فعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفى المتمثل فى التقدم التكنولوجى فى جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومات، وأن التدريب يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذى يتناسب مع مستجدات

أعمالهم التى لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطى مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب.

وفى هذا الصدد يذكر محمد سعيد سلطان وآخرون (٢٠٠٠) أن كل المؤسسات تحتاج إلى أفراد مدربين ومؤهلين لتنفيذ الأنشطة التى يجب القيام بها فإذا توافرت هذه الشروط فى العاملين الحاليين أو المرتقبين فلا حاجة إلى التدريب، بمعنى أن التدريب يصبح غير هام أما فى حالة عدم توافر هذه الشروط - وهوما يحدث غالبا - فيكون من الضرورى رفع مستوى مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التواؤم مع الأعمال المطلوبة منهم فالتدريب بالتالى هو عملية تهدف إلى سد النقص فى المهارات القديمة وإكساب العامل مهارات جديدة.

كما يضيف أيضا أن المؤسسات التى تستطيع الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة وتنجح فى تنميتهم وتحفيزهم وفى المحافظة عليهم ستتميز حتما بالفعالية (القدرة على إنجاز أهدافها) وأيضا بالكفاءة (استخدام أقل حجم ممكن من الموارد اللازمة)، أما تلك المؤسسات التى لا تتسم بالفعالية والكفاءة فإنها تتعرض لخطر الركود أو الموت (٦١: ٢٤٢).

يذكر على محمد عبد الوهاب وآخرون (٢٠٠١) أن المؤسسة وحدة فنية إنسانية تتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة اللازمة للوصول إلى أهدف متنوعة، إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو ترويج فكرة تشبع بعض حاجات الناس ويقوم بهذه الأدوار والأنشطة المتداخلة عدد من الأفراد ذوى كفاءات وقدرات ومعلومات وخبرات متنوعة، يساهمون بها فى الوصول إلى الهدف المطلوب وكما يعطى الأفراد كفاءاتهم

ومهاراتهم للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التى يعملون بها، فهم أيضاً يكتسبون كفاءات ومهارات جديدة، أى أن الدور الذى يؤديه الفرد يعتبر منبعا ومصبا فى نفس الوقت فالدور بما يحتوى من أعباء ومسئوليات، وما يتضمنه من توقعات يحملها الآخرون تجاه لاعبه، يعتبر مصدرا لعدد من الخبرات المتنوعة تؤثر على أفكار الفرد واتجاهاته وتطور معلوماته، وتعيد تشكيل دوافعه وقيمه، وتغير مستوى طموحه وتؤثر على بضع خصائص وجوانب من شخصيته ومن جهة أخرى فان الفرد بما لديه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فانه يؤثر على الدور الذى يلعبه والأنشطة والوظائف التى يؤديها فهويعطيها من وقته وجهده، ويبذل فيها أفكاره ومعلوماته (٤٤: ٣٢٠).

ويضيف أيضا على محمد عبد الوهاب وآخرون (٢٠٠١) أن هذه العلاقة المستمرة ذات التأثير المتبادل بين الفرد والعمل الذى يؤديه تحتاج إلى تنشيط وتجديد فهى إن تركت تدور فى نفس الحلقة أو الدائرة فقد يترتب على ذلك تقادم معلومات الفرد وعدم صلاحيته، وتجمد خبراته ومهارته عند حد معين، وربما تقلصها وانكماشها وعجزها عن مقابلة ما يستجد من تطورات كما يمكن أن يتجمد الدور والأنشطة التى يتضمنها، وتتكرر أعباؤه وتفقد جانب التحدى فيها وبذلك يتقادم الطرفان، فلا يتطلب الدور شيئا جديدا من الفرد، ولا يجد شيئا جديدا يضيفه إلى وظيفته وهنا يبرز دور التدريب والتنمية، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطى مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ويعدل الأفكار، ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب وهوبذلك يعمل على التطوير الذاتى للفرد، فيرفع مستوى طموحه، وينمى دوافعه ويجدد نظرته إلى الدور الذى يلعبه، ويحسن معدلات أدائه، ويستفيد الفرد من ذلك فتزيد الإنتاجية وترتفع كفاءة بلوغ الأهداف كما أن الفرد يستطيع أن يطور أنشطة

دوره فيضيف عليها ويعدل فيها وعلى هذا فان التدريب يخدم كلا من الفرد والدور الذى يلعبه. ويطور العلاقة بينهما ويرفع كفاءتهما ويزيد من فعاليتهما.

فإذا نجح التدريب فى مهمته واستطاع أن ينمى الأفراد ويطورهم، واستطاع الأفراد أن يطبقوا ما يتعلموه عن طريق التدريب من معرفة وما يكتسبونه من مهارات، فان المؤسسة تستفيد من ذلك ـ لأنها تتكون من مجموعة من الأدوار فإذا ارتفعت كفاءة هذه الأدوار وازدادت إنتاجيتها، فان الكفاءة والفعالية الكلية للمؤسسة تزداد وتصبح المؤسسة قادرة على بلوغ الأهداف التى تسعى لتحقيقها فى المدى القصير والطويل. وتصبح كذلك عضوا نافعا فى المجتمع، قادرة على أداء الدور الذى تتحمل مسئولية القيام به فى هذا المجتمع.

ويضيف أيضا على محمد عبد الوهاب وآخرون (٢٠٠١) أنه يسهل بعد ذلك أن نتصور أن المجتمع الكبير يمكن أن يثرى من التدريب ويفيد منه فائدة عظيمة وذلك إذا نجح التدريب فى تكوين الأفراد المناسبين، وتهيئتهم للأعمال التى سيتولونها، وصقل مهاراتهم وتعميق أفكارهم وتنمية دوافعهم وزيادة الحماس والتنافس بينهم إذ يترتب على ذلك نضوج الثروة البشرية واحتوائها على العناصر المناسبة والكفاءات اللازمة لاستغلال الموارد المادية المتاحة وتنميتها ورفع إنتاجيتها وبذلك يتوصل المجتمع فى المدى القصير والبعيد إلى أهدافه المتنوعة، والتى يجمعها هدف كبير وهوالرفاهية الإنسانية لكل أفراد المجتمع.

■ ■ ■

التدريب فى مجال التعليم

مع انتشار التقنيات الجديدة وسرعة انتقالها من مكان إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى وبغية تلافى الازدواجية وقصد توحيد التقنيات مع احترام البيئات المحلية التى يعمل فيها عاملوا الجمعيات الأهلية أصبح التدريب المستمر ضرورة قصوى إذا ما أرادت الجمعيات الالتحاق ,بحلقات التقدم الواسعة والتطور ضمنها الإدارة أصبحت الآن منبع حيوى لنشاطات الميدان وإذا ما أردنا أن تنقشع منها غيوم الروتين والجمود فلا بد من تطويرها بشكل مستمر ولا يمكن ذلك إلا بفضل تدريب موظفيها فى مجالات التيسير والميكنة والتخطيط والتحليل المالى ويمكن أن يقتصر هذا التدريب على دورات خفيفة إذا تنبهت الجمعية عند التعيين واستقطبت موظفين متدربين تقنياً وهذا يرجع بالفائدة حيث يساهم فى تحسين المردود وبالتالى يسهل وضع خطط الجمعية.

التدريب ضمن الجمعيات الأهلية هو تدريب كبار ومتخصص ويستحسن أن يكون مخططاً ومندرجاً مع أنه يمكن له التأقلم مع وضع الجمعية بحيث يراعى المزيج من الموظفين الذى لديهم خبرة قديمة أو هؤلاء الذى ابتدءوا العمل مؤخراً فى كل حالة معينة يبتع كل موظف خطوات منظمة ومدروسة ويمكن الاستعانة باختصاص أو بمؤسسة تدريبية تتابع العملية لا يفوت أنه يستوجب على البرامج التدريبية أن تتبع منهجاً معقولاً ترجع نتائجه مباشرة بالفائدة على المتدربين وتقوى حماسهم وتحسن مردودهم الإطار المشرف للجمعية هو الجهة التى تقرر حجم مادة التدريب ومعقوليته وتأثيره واستغلال

نتائجه والعلاقة بينه وبين النتائج المطلوبة ,فلا بد أن يكون هذا الإطار له تأهيل لتدارك النواقض وملأ الفراغات وسلك الاتجاه السليم وخلق الرغبة فى التدريب وتشجيع وترقية الموظفين ذات التدريب الأعلى؟ يقع ذلك بتحليل طبيعة العمل المطلوب واختبار قدرة وإمكانيات الموظف وأخيراً بمحاولة الاحتياجات للتدريب؟ يقع ذلك بتحليل طبيعة العمل المطلوب واختبار قدرة وإمكانيات الموظف وأخيراً بمحاولة ملء الفجوة بين المطلوب عمله والممكن عمله المؤسسات المختصة فى التجريب أصبحت منتشرة داخل العالم العربى وخارجه والبعض له صبغة اجتماعية حيث يمول من طرف هيئات دولية والبعض الآخر له صبغة تجارية وتموله اشتراكات المتدربين عن طريق مؤسساتهم أو عبر مؤسسات أخرى التقنيات التعليمية المستعملة تتطور يوم بعد يوم ويقع التركيز على هذه أو تلك التقنية حسب موضوع التدريب والمهم هو أن النظريات قلت وأخذ مكانها التدريب العملى الديناميكى الجماعى أهم التقنيات هى العرض القصير والنقاش وعرض الأفلام والتعميم بالخطوة وعمل المجموعات ولعب الأدوار وألعاب التسيير ودراسة حالة وغيرها من التقنيات.

أين يعطى التدريب: حسب حجم الجمعية وإمكانياتها يقع التدريب فى مكان العمل أو خارجه فى مكان العمل تكون الكلفة أقل ويشترط ذلك وجود قسم للتدريب وقاعة ووسائل ,وتعاقد مع أخصائيين من جامعات أو مؤسسات تدريبية مختصة ـ سلبيات التدريب الداخل تتمثل فى أن ردود فعل المتدربين وأجوبتهم تكون شبه معروفة مسبقاً وتنحصر على أمثلة ووقائع من داخل الجمعية ,إضافة إلى أنه لا يمكن دائماً وفى وقت واحد تدريب موظفين فى مواضيع مختلفة وعلى مستويات متفاوته هناك محاولات أخرى داخل الجمعيات التى يصعب عليها تفريغ قاعدة للتجريب وقت موظفيها أو

باختيار منها فقد تلجأ هذه الجمعيات إلى تدريب الموظفين الجدد عن طريق ولسان وخبرة الموظفين القدم فإذاً تتميز هذه التقنية بجانب يتمثل فى التخصص المباشر فى أمور الجمعية... القليلة فإن السلبية الأساسية هى أن الموظف المتدرب ينظر إلى الأوضاع بمنظر رئيسة أو زميله الذى دربه على عين.. العمل ويمكن لهذا المنظار أن يكون مخطئاً أو ضيقاً أو منحازاً أو منقصاً.

التدريب خارج الجمعية يمكن أن يكون مكلفاً مالياً ولكن يتميز باتساع أفق المتدرب واحتكاكه بخبرات.. وأفكار جديدة وتقنيات ومعلومات حديثه وهذا التدريب الخارجى يمكن أن يتوفر فى نفس الوقت لمختلف مستويات.. التدريب.

■ ■ ■

التدريب فى الجمعيات الأهلية

التدريب عملية مستمرة فى العمل الأهلى التطوعى.

١ ـ أهداف التدريب:

- تحسين المردود الإدارى.
- تحسين المردود الفنى.
- المساهمة فى تنفيذ خطة الجمعية.

٢ ـ عوامل التدريب الناجح:

- حجم مادة التدريب.
- معقولية التدريب.
- تأثير التدريب.
- التحمس للتدريب.
- التعرف على نتائج التدريب.
- العلاقة بين التدريب والنتائج المطلوبة.
- التدريب المتكامل.
- الخطوات المعقولة للتدريب.

٣ ـ تقنيات التدريب:

- المحاضرة.
- عرض أفلام.

- النقاش.
- التعليم بالخطوة.
- المجموعات.
- لعب الأدوار.
- ألعاب التسيير.
- دراسة الحالة.

٤ - وسائل التدريب:

- التدريب فى مكان العمل.
- التغيّر فى المسؤوليات Job Rotation.
- التدريب خارج مكان العمل.
- الجامعات.
- المؤسسات المختصة.

٥ - تقييم التدريب:

- تقنية الإدارة الفنية.
- تقييم الأداء.
- قياس نجاعة المدربين.
- التغيير فى مهمة المتدرب.

■ ■ ■

التدريب من الحاجة إلى التقييم

التعرف على الحاجة إلى التدريب

ينبع التعرف على الحاجة إلى التدريب من ثلاثة أنواع من التحاليل: تحليل تنظيمى وتحليل وظيفى وتحليل شخصى.

التحليل التنظيمى يجيب على السؤال الذى يقول: هل هناك حاجة إلى التدريب فى جمعيتنا؟ إذا افترضنا أن المعدات الموجودة مناسبة وأن أساليب العمل ناجعة وأن الرواتب التى تدفع معقولة يبقى على الجمعية أن تنظر فى الأهداف الآجلة والعاجلة فى التقسيمات الإدارية وحتى أن تتأكد أن مناخ العمل يدعوإلى الإنتاج أو بسبب الغيابات أو الترك التحليل التنظيمى يمكن من التعرف على عدد من الموظفين الذين يلزمهم تدريب عاجل تحليل الأشخاص يجيب على السؤال: من هو فى حاجة إلى التدريب وإلى أى نوع من التدريب؟ هنا نتعرف على المستوى التعليمى والإنتاجى للموظف ونتأكد ما هى المعلومات والاتجاهات والمهارات التى يجب التدريب عليها بما أن هذه العملية طويلة وتتطلب تقنيات دقيقة من امتحان وقياس نتائج وغيرها فقد يمكن التخلى على أى موظف تبرز لديه نواقص كبيرة وتعويضه بموظف جديد يمكن تدريبه من الأساس.

مبادئ التدريب

إذا ما اتفق أن البنية الأساسية لأى تدريب ونموهوالتعلم البشرى فهذا يؤدى إلى التعرف على التدريب أنه نسبياً تغير قار فى السلوك نتيجة تراكم الخبرة أو الممارسة يقاس التعليم وينتج عنه تغيرات

ملحوظة تدوم مدة طويلة ونفس التغيرات يمكن أن تتطور كلما ارتفع مستوى التعلم واتسع.

نقل التدريب

نقل التدريب يرجع إلى التأكد أن التعلم من خلال التدريب يرفع من مردود العمل فى المستقبل والجدير بالذكر أن هناك نقل إيجابى ونقل سلبى وعدم نقل النقل الإيجابى يشكل حالة تعلم من خلال التدريب ينتج عنه تحسن فى أداء العمل النقل السلبى هو تعلم من خلال التدريب ينتج عنه نتائج أسوأ فى العمل عدم النقل هو تعلم من خلال التدريب لا يؤثر على مردود العمل إيجابياً ولا سلبياً هنا سوف نهتم بالنقل الإيجابى للتعلم من خلال التدريب ولذلك يستوجب التمسك بالنصائح التالية:

- انتقال حالات التدريب بحيث تكون متشابه إلى أقصى درجة إلى حالات العمل الفعلية.
- مزج التدريب التعليمى بتمارين تطبيقية واقعية.
- إعطاء مختلف أنواع الأمثلة لدعم نقل المبادئ والنظريات.
- التأكد من أن المتدرب فى إمكانه فهم المبادئ العامة لمادة التدريب.
- قبل عملية التدريب كمرحلة تحضيرية وخلال التدريب كمرحلة تعليمية التأكد أن حماس المتدرب يبقى مدعوم وذلك يسهل عملية الاستيعاب والتقدم والتغير الإيجابى فى السلوك.

المبادئ الأساسية للتعليم

إحدى أسباب التدريب الناجح هو الأخذ بعين الاعتبار المبادئ الأساسية للتعليم والتى تتمثل فى تعليم كلى أو جزئى ,معقولية مواضيع التعليم ,نقل التدريب ,حماس المتدرب ,العمل التطبيقى,

الإعادة ,تجاوز التعلم ,الفروقات الفردية فى تصميم مادة التعليم ومعرفة النتائج.

تقييم التدريب

يجب تقييم برامج التدريب والتنمية بهدف التأكد أنها ناجعة واقتصادية عملية التقييم والتى تستعمل تقنيات تجريبية تعرف إذا ما كان التدريب هو السبب فى التحول والتغيير أو إذا ما هناك أسباب أخرى النقاط التى تؤخذ فى عين الاعتبار عند التقييم هى رد فعل المتدرب ,التحصل على العلم ,التغيير فى سلوك المتدرب فى مكان عمله, التحسن فى مردودية المتدرب والفائدة الاقتصادية لبرنامج التدريب.

- التدريب: نموذج ورشة تدريبية:

- الأهداف الجدول الزمنى وتخطيط الحصص.

المقدمة

يهدف التدريب إلى تنمية قدرات وإلى نوع من التخصص وهنا سنهتم بتدريب الكبار العاملين فى مجال تنمية الأسرة ورعاية صحة الأم والطفل وذلك فى أى بلد من البلدان العربية.

المشتركين العشرين مشترك ,حيث لا يبعد المشتركون عن أعمالهم الأساسية مدة طويلة وأن يستفيدون بفضل قلة عددهم وإمكانية تقسيمهم إلى مجموعات عمل تطبيقية من كل ما جاء من معلومات خلال المحاضرة ومناقشات الجلسة العامة.

فى الجدول التالى سوف يعتبر أن هناك ستة أيام عمل وعشرة حصص خلال ساعات العمل اليومية ,بالإضافة إلى ساعات عمل ليلية يختلف النشاط التدريبى خلالها وتدرج التفاصيل حولها فى جدول آخر.

فى آخر كل يوم تدريب تقيم المجموعة ما جاء من مواضيع

ونقاش خلال اليوم.

في صباح كل يوم تدريب يقدم مشارك أو مجموعة صغيرة من المشاركين عرض عما جاء من مواضيع ونقاش خلال اليوم الماضى.

الجدول وتوقيت المواضيع يناسب أى موضوع تدريب فى المجال الاجتماعى والصحى.

يستحسن أن تكون المجموعات متكونة من ثلاثة إلى أربعة مشتركين.

الهدف الأساسى من التدريب هو توصيل المعلومات والتقنيات الكافية التى تمكن المشترك من تنفيذ نفس التدريب فى مكان عمله ويصبح بالتالى وبدوره مدرب داخل جمعيته.

توضح الصفحات التالية فى جزئها (أ) أهداف والجدول الزمنى لنموذج ورشة تدريبية، بينما يهتم الجزء (ب) بوضع تفاصيل حول التحضير البيداغوجى الضرورى من طرف المدربة قصد الوصول إلى الأهداف المرسومة مسبقاً للتدريب.

■ ■ ■

ورشة التدريب فى أى مجال اجتماعى - صحى

الهدف العام:

تدريب المشاركين على تنفيذ أنشطتهم التدريبية طبق التقنيات المتوفرة خلال الورشة.

الأهداف المحددة:

مع نهاية الورشة يمكن لكل مشترك:

١ - التعرف على الأجزاء الأساسية الثلاثة للتدريب كنظام ديناميكى.

٢ - التعرف على احتياجات التدريب فى مجالات المعلومات والاتجاهات والمهارات.

٣ - التفكير فى أهداف محددة وصياغتها.

٤ - التعرف على مبادئ تعليم الكبار.

٥ - التمكن من استخدام وسائل تدريب مختلفة فى مجالات المعلومات والاتجاهات والمهارات.

٦ - تكيف مختلف تقنيات التدريب مع الظروف المحلية وتلبية لحاجات معينة.

٧ - استعمال وسائل تعليمية مختلفة حسب الإمكانيات.

٨ - وضع برامج تعليمية للوصول إلى الأهداف المحددة والعامة.

٩ - وضع وسائل لتقييم البرامج التدريبية.

١٠ - وضع خطوات لمتابعة المتدربين على المدى القصير والطويل.

يوم الوصول - الحصة الأولى

المواضيع	المدة
الافتتاح والترحيب بالمشاركين	ربع ساعة
تمرين تعرف جماعي	ساعة ونصف
تطلعات المشاركين	نصف ساعة
تقديم أهداف التدريب	نصف ساعة
حفل استقبال وعشاء	ساعة

اليوم الأول الحصة الثانية

المواضيع	المدة
التعرف على التدريب كنظام	ربع ساعة
عمل مجموعات للتعرف على معنى التدريب وتجميع مراحلها الأساسية	ساعة
نقاش نتائج أعمال المجموعات	ساعة
استراحة	ربع ساعة

الحصة الثالثة

المواضيع	المدة
تقييم الحاجات فى التدريب عمل فردى لتحليل الوظيفة الشخصية	ثلاث أرباع الساعة
نقاش جماعى حول مستلزمات التدريب	ثلاث أرباع ـ ساعة
محاضرة ـ نقاش لتوضيح المعلومات والاتجاهات والمهارات	ساعة
استراحة	نص ساعة
عمل مجموعات للتعرف على النواقص التى يمكن للتدريب تغطيتها	ثلاث أرباع ـ ساعة
تقارير لجان	ثلاث أرباع ساعة
نقاش نهاى حول المعلومات والاتجاهات والمهارات	ثلاث أرباع ساعة
تقييم لأعمال اليوم	ربع ساعة

اليوم الثانى الحصة الرابعة

المواضيع	المدة
تقرير يومى	نصف ساعة
محاضرة حول معنى الأهداف	نصف ساعة
تمرين فردى	ربع ساعة
نقاش لدعم المحاضرة والتمرين	ربع ساعة
مجموعات عمل حول التعرف على أهداف فى مجال المعلومات والاتجاهات والمهارات	ساعة
استراحة	ربع ساعة
عمل جماعى لتقديم عمل المجموعات	ساعة وربع
استراحة	نصف ساعة

الحصة الخامسة

المواضيع	المدة
الفرق بين التعليم والتدريب التعريف بالتعليم مبادئ تعليم الكبار	ربع ساعة
كل مشترك يعرف المجموعة بحدث طريف عاشه فى الماضى	نصف ساعة
تقارير المجموعات	ثلاث أرباع ساعة
نقاش حول تقارير المجموعات	نصف ساعة
تقييم لأعمال اليوم	نصف ساعة

اليوم الثالث الحصة السادسة

المواضيع	المدة
التقرير اليومى	نصف ساعة
محاضرة / نقاش حول أنواع وسائل التدريب والعوامل التى تؤثر على اختيارها	نصف ساعة
استراحة	ربع ساعة
عرض لبعض الوسائل	ساعتين
- الأدوار	
- دراسة حالة	
- المحاضرة	
- العرض	
استراحة	نصف ساعة
مواصلة عرض الوسائل	ساعة
الوسائل التعليمية	ساعة
تقييم اليوم	ربع ساعة

اليوم الرابع الحصة السابعة

المواضيع	المدة
التقرير اليومى	نصف ساعة
تنمية المناهج	ثلاث أرباع ساعة
١ ـ التعريف	
٢ ـ العلاقة بين التوقيت والمحتوى	
٣ ـ المصادر الأساسية والثانوية للمعلومات	
٤ ـ عملية انتقاء المواضيع	
٥ ـ دائرة المعرفة	
عمل مجموعات حول موضوع دائرة المعرفة فى مجال المعلومات والاتجاهات والمهارات	نصف ساعة
تقارير المجموعات	ثلاث أرباع ساعة
عمل مجموعات لتحضير وصياغة برنامج تدريب	ساعة وربع
استراحة	نصف ساعة
تقارير المجموعات	ساعة
تقييم أعمال اليوم	ربع ساعة

الحصة الثامنة

المواضيع	المدة
عمل مجموعات لتحضير وصياغة برنامج تدريب	نصف ساعة
	ساعتين
استراحة	ربع ساعة
تقارير المجموعات	ساعتين
تقييم أعمال اليوم	نصف ساعة

الحصة التاسعة

المواضيع	المدة
تنفيذ برنامج تدريب	ساعة وربع
تقييم أعمال اليوم	نصف ساعة

اليوم الخامس الحصة العاشرة

المواضيع	المدة
تقرير يومى	نصف ساعة
محاضرة حول تقنيات المتابعة وأهمية الانسياب العكسى	ساعتين
استراحة	ربع ساعة
عمل مجموعات حول موضوع المتابعة	ساعة ونصف
تقديم أعمال المجموعات	ساعة
استراحة	نصف ساعة
تقييم الورشة	نصف ساعة
حفل الاختتام وتوزيع الشهادات	نصف ساعة

ب التخطيط بقصد الوصول على الأهداف المرسومة فى التدريب.

محتوى: يحتوى هذا الجزء من الورقة على عرض للأهداف المزمع الوصول إليها من طرف المتدربين ودليل المدرب المدة المقترحة للتدريب هى خمسة أيام عمل إضافة إلى حصة التعرف ما بين المدربين والمتدربين والتى يخطط لها فى مساء يوم وصول المتدربين عدد المتدربين يستحسن أن يكون أقل من عشرين وموضوع التدريب يمكن أن يكون أى موضوع متعلق بتدريب حول تنظيم الأسرة وصحة الأم والطفل.

- اليوم الأول.
- الحصة الأولى: التدريب كنظام.
- أهداف المتدربين.
- دليل للمدرب.
- التعرف على ثلاث مراحل للتدريب كنظام.
- التعرف على تفاصيل كل مرحلة.
- النظر إلى التدريب كنظام ديناميكى ومتغير.
- توضيح التدريب كنظام والتعريف على مراحله المختلفة من خلال محاضرة قصيرة ثم تمارين مجموعات ختاماً الرجوع إلى الجلسة العامة للنقاش وبوضع قائمة السبع عشر خطوة لنظام التدريب.

التحضيرات: كتابة الأهداف على الصورة وإقامة Chart للتدريب كنظام ثم إحضار التمارين.

- الحصة الثانية: تقييم الحاجة إلى التدريب.
- أهداف المتدربين.

- دليل للمدرب.

- التعرف على أربعة مراجع أساسية لتقييم الحاجة إلى التدريب.

- تحليل للوظيفة الحالية على أساس الأربع مراجع.

- التعرف على الحاجة الحقيقية للتدريب وتوزيعها على حاجات المعلومات والاتجاهات والمهارات.

- التأكد من أن نقاط الضعف قد تصلح بفضل التدريب أو إذا تستوجب وسائل أخرى.

- توضيح الأربعة خطوات لتقييم الحاجات من خلال مشاركة جماعية للمتدربين.

- تمرين حول تحليل المسؤوليات فى مجالات المعلومات والاتجاهات والمهارات.

- تحليل مجموعات للتعرف على النواقص وتسليط الأضواء على الجزء الذى قد يصلحه التدريب.

- تقارير المجموعات.

- محاضرة قصيرة حول المعلومات والاتجاهات والمهارات.

التحضيرات:

- كتابة أهداف المتدربين.

- إحضار تمرين لتحليل لوثائق.

- إحضار تعليمات نموذجية للتحليل.

- إحضار نماذج للردود.

اليوم الثانى الحصة الثالثة: وضع الأهداف.

- أهداف المتدربين.

- دليل المدرب.
- التعرف على الأهداف العامة والأهداف المحددة.
- وضع قائمة فى Characteristics الأهداف.
- إنتـاج أمـثلة من الأهداف مـحـددة فى مـجـال المعلومـات والاتجاهات والمهارات فى إطار تنظيم الأسرة ومدخله الصحى.
- محاضرة قصيرة.
- محاولات فردية من طرف المتدربين أعمال مجموعات.
- جلسات عامة ونقاش.

التحضيرات:

- كتابة أهداف المتدربين على الصورة:
- إحضار تمرين فردى حول الأهداف.
- إحضار تمرين جماعى حول الأهداف.
- إحضار توضيحات حول المعلومات والاتجاهات والمهارات.
- توزيع نماذج من أهداف عملية.

الحصة الرابعة: مبادئ تعليم الكبار.

- أهداف المتدربين.
- دليل المدرب.
- وضع قائمة فى سبعة مبادئ لتعليم الكبار على الأقل.
- التفريق بين التعليم المدرسى والتعليم الميدانى.
- محاضرة قصيرة.
- أمثلة فردية خلال جلسة عامة.

- عمل مجموعات حول حوادث راسخة فى الأذهان وتحليل سببها وعلاقاتها بمبادئ تعليم الكبار.

- الرجوع إلى الجلسة العامة.

التحضيرات:

- كتابة أهداف المتدربين على الصورة.

- توزيع وثيقة حول تعليم الكبار.

اليوم الثالث الحصة الخامسة: وسائل التدريب وتقنيات التعليم.

- أهداف المتدربين.

- دليل المدرب.

- التعرف على مختلف وسائل التدريب بمزاياها وسلبياتها.

- استعمال المحاضرة للنقاش الجماعى.

- Simulation.

- Brainstorming.

- Demonstration.

- التعرف على العوامل التى ينجز عنها انتقاء وسلة معينة للتدريب.

- انتقاء الوسيلة الملائمة للتدريب فى مجالات المعلومات والاتجاهات والمهارات.

- محاضرة قصيرة.

- Demonstration.

- حول بعض الوسائل التدريبية.

التحضيرات:

ـ كتابة أهداف الحصة علي الصورة.

ـ انتقاء بعض الوسائل لاستعمالها فى مجال تنظيم الأسرة ولأدوار المحاضرة دراسة حالة وdemonstration.

اليوم الرابع الحصة السادسة: تنمية المناهج.

ـ أهداف المتدربين.

ـ دليل المدرب.

ـ التعرف على معنى منهج.

ـ التعرف على المصادر الأساسية والمصادر الثانوية بوضع منهج.

ـ إعطاء النظر فى محتوى النماذج طبقاً لأولويات المحدد.

ـ وصف الخمسة مراحل.

ـ وضع ترتيب لمواضيع النماذج طبقاً لتقنية معينة.

ـ تقييم الوقت طبقاً للأولويات الوصول إلى الأهداف والإمكانيات المتاحة.

ـ تحضير وكتابة الأهداف.

ـ محاضرة ,نقاش.

ـ تمرين جماعى حول دائرة المعلومات.

ـ جلسة عامة وتقرير لجان.

ـ عمل مجموعات فى تحضير دائرة المعلومات.

ـ جلسة عامة لتقديم أعمال المجموعات ونقاش.

اليوم الخامس الحصة السابعة: تقييم برنامج تدريبى.

- أهداف المتدربين.
- دليل المدرب.
- التعرف على التقييم ووظيفته فى تحسين التدريب.
- وضع قائمة أمثلة تقييم ناجح.
- التعرف على أربع مراحل لتقييم التدريب.
- التعرف على التقييم كجزء هام من عملية التدريب.
- التعرف على الموظفين أو العاملين الذين يقيمون عملية التقييم.
- التعرف على مختلف مراحل التدريب التى تستوجب التقييم.
- وضع ثلاثة وسائل تقييم لقياس المعلومات والاتجاهات والمهارات فى مجال تنظيم الأسرة.
- محاضرة / نقاش.
- عمل مجموعات التحضيرات.
- كتابة أهداف المتدربين أعلى الصورة.
- إحضار تمرين فى التقييم.

الحصة الثامنة: تنفيذ برنامج تدريب.

- أهداف المتدربين.
- دليل المتدرب.
- وضع خطوات التخطيط التى تسبق التنفيذ.
- توضيح وسيلة على الأقل من وسائل تعريف المتدربين على بعضهم البعض.

- توضيح الأدوار والمسؤوليات لتسيير برنامج تدريب.
- صياغة تقرير نهائى لبرنامج تدريب.
- محاضرة / نقاش وBrainstorming.

التحضيرات:

- كتابة أهداف المتدربين على الصورة.
- توزيع المطبوعات.

اليوم السادس الحصة التاسعة: متابعة التدريب.

- أهداف المتدربين.
- دليل المدرب.
- التعرف على أهمية وأهداف المتابعة فى مجال التدريب.
- توضيح مختلف الوسائل المتبعة لمتابعة المتدربين.
- الاستفادة من نتائج المتابعة فى التخطيط للتدريب فى المستقبل.
- محاضرة / نقاش BrainstormingÆ

التحضيرات:

- كتابة أهداف المتدربين على الصورة.
- إحضار مطبوعات.
- توزيع أو راق تقييم.

■ ■ ■

المراجع العربية والمصادر

- أبوسن، أحمد (١٩٨١) الإدارة فى الإسلام، دبى: المطبعة العصرية، ص:٨٩ .

- برعى، محمد جمال (١٩٧٣) التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتاب، ص:٢٩ .

- جرادات، على (١٩٩٣) تقويم البرامج التدريبية، دراسة ميدانية عن دورات القيادة الوسطى فى أكاديمية الشرطة الملكية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية:عمان.

- الحراحشة، محمد والهيتى، صلاح، (٢٠٠٦) أثر التمكين الإدارى والدعم التنظيمى فى السلوك الإبداعى كما يراه العاملون فى شركة الاتصالات الأردنية:دراسة ميدانيةدراسات العلوم الإدارية، ٣٣(٢)، ٢٤٠ ـ ٢٦٦ .

- حسنين، محمد حامد (١٩٨٧) تحديد الاحتياجات التدريبية فى القطاع العام الأردنى ودور معهد الإدارة العامة فى تأديبها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

- الحلبى، حسن (١٩٧٣) تدريب الموظف، بيروت:منشورات عويدات، ص:١٤ـ ٢٥ .

- حنوش، زكى (١٩٨٠) الإدارة والسلوك، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص:١٣٨ .

- الخاجة، فاطمة عبد الحميد، (٢٠٠٦) أثر المناخ التنظيمى على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.

- الدورى، حسين(١٩٧٦)الإعداد والتدريب الإدارى بين النظرية والتطبيقالقاهرة:مطبعة العاصمة، ص:٧٩-, ٨٥.

- الزعبى، دلال(١٩٩١)الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين فى الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التى اشتركوا بها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية:عمان.

- زلاطيمو، فاروق(١٤٠١ه) اختيار الوسائل التعليمية، بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية المنعقدة فى معهد الإدارة العامة بالرياض فى الفترة ما بين ٢١-٢٤ جمادى الثانية، ص:٣٥ - ٤٠ .

- دونالد كير باتريك (١٤٠٧هـ) تقييم التدريبترجمة فارس حلمى، المجلة العربية للتدريب، دار النشر بالمركز العربى للدراسات الأمنية، الرياض، ١ (١) ١١١- ١٤٥ .

- السلمى، على وارسلان، ساطع(١٩٧٤)تحديد الاحتياجات التدريبية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد ١٦٣، ص:١٧ .

- السلمى، على (١٩٧٠) التدريب الإدارى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ٨٠، ص:٦ .

- السلمى، على (١٩٨٣) كتيب رقم ١، سلسلة الكتيبات التى يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية، الرياض المملكة العربية السعودية، ص:١٢ .

- سليمان، حنفى (١٩٨٢) إدارة الأفراد، القاهرة، دار الجامعات المصرى، ص:٢٧٠ .

- الشباني، محمد عبدالله (١٤٠٤) الميزانية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص:١٩ .

- شيبان، امة اللطيف بنت شرف (١٩٩٠) منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة عمان، الإداري، (٤٠)، ١٧٥ـ٢٢٠ .

- عبدالباقي، صلاح الدين (٢٠٠٢) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط، المركز العالمي، القاهرة، ص:٢٠٧ .

- ١ العبد، جعفر(١٩٦٩)القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد الثالث، ص٨٨ .

- عبد الرحمن، أسامة (١٩٨٢) البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية كمدخل إلى دراسة إدارة التنمية في دول الجزيرة المنتجة للنفط، الكويت:عالم المعرفة، ص:١٣٨ .

- عصفور، محمد شاكر (١٩٧٣) أصول التنظيم والأساليب، الرياض:دار الشروق، ص:١٠٥ .

- العطوي، صالح (٢٠٠٧) أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الكرك: الأردن.

- عبدالوهاب، على (١٩٨١) التدريب والتطوير:مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة:ص١٩ .

- فهمي، محمد (١٩٨١) مذكرات إدارة شؤون الموظفين دار المعارف السعودية للطباعة والنشر والتوزيع، ص:٩٠ .

- كلودس، جورج الابن (١٩٧٢)، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة احمد حمودة، القاهرة، مكتبة الوعي العربي، ص:٨٩ـ٩٤ .

- ملحم، سليم، (٢٠٠٦) التمكين كمفهوم إدارى معاصر، (ط١)، القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- مفتاح، أحمد مفتاح (١٩٩٦) الاحتياجات التدريبية لمديرى الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية فى الجامعات الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد :الأردن.

- هاشم، زكى محمود (١٩٧٢) الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة:دار المعارف بمصر، ص:٣٣١ .

- ياغى، محمد (١٩٩٣) التدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، ص:٣ .

- أحمد بطاح (١٩٩٦) الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين فى الأردن من وجهة نظرهم مجلة كلية التربية وعلم النفس، كلية التربية جامعة عين شمس العدد العشرون (جزء ١).

- حسن الباتع محمد عبد العاطى (٢٠٠١) برنامج مقترح لتدريب المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة الإسكندرية على بعض استخدامات شبكة الإنترنت وفقًا لاحتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - جامعة الإسكندرية.

- خميس محمد عبد الحميد (١٩٩٩) تقويم برامج تدريب معلمى المواد الاجتماعية بالمرحلة الثانوية أثناء الخدمة فى ضوء احتياجاتهم التدريبية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - جامعة الإسكندرية.

- رداح الخطيب (١٩٩٥) تحديد الاحتياجات التدريبية مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد ١١، جـ ٢، يونيو.

- سيف الإسلام على مطر (١٩٩٠) الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات (دراسة تحليلية بحوث تربوية) رابطة التربية الحديثة، العدد ٣٠ القاهرة.

?شعبان حفنى عيسوى (١٩٩٨) برنامج مقترح لتدريب معلمى الرياضيات فى المرحلة الإعدادية أثناء الخدمة فى ضوء احتياجاتهم الفعلية مجلة كلية التربية بدمياط، كلية التربية بدمياط ـ جامعة المنصورة، العدد ٢٨، الجزء الأول، يناير.

- فتح الباب عبدالحليم سيد (خريف ١٩٩٤) تدريب المعلمين فى مجال التقنيات التربوية تكنولوجيا التعليم سلسلة دراسات وبحوث، القاهرة: الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم، جـ ٤ الكتاب الرابع.

- ماجد أبوجابر (خريف ١٩٩٥) تقدير الحاجات، المفهوم، والفوائد، والإجراءات تكنولوجيا التعليم سلسلة دراسات وبحوث، القاهرة: الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم، جـ ٥، الكتاب الرابع.

- مصباح جمعة بلحاج مغيدر (١٩٩٦) الاحتياجات التدريبية لمدراء مدارس التعليم الأساسى بالجماهيرية العربية الليبية: دراسة وصفية صحية رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ـ جامعة الإسكندرية.

مصطفى رضا عبد الوهاب (١٩٩٨) الإنترنت: أسرار احتراف: تملك العالم بين يديك القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

- مصطفى عبدالسميع محمد (١٩٩٥) تدريب معلمى رياضيات المرحلة الثانوية الواقع والمأمول دراسة ميدانية دراسات فى المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة عين شمس القاهرة: العدد ٣٤، ديسمبر.

- موافق فواز الرويلى (١٩٩٢) برنامج مقترح لتدريب المدرسين أثناء الخدمة مبنى على أساس حاجاتهم التدريسية مجلة كلية التربية (التربية وعلم النفس)، جامعة عين شمس، العدد ١٦ .

المراجع الأجنبية

- Bennis,W,(1999).The End Of Leadership:Exemplary Leadership Is Impossible Without Full Inclusion, Initiative, And Coopertion Of Followers,Organizational Dynamics, ,28 (1),71-80.

- Bennis,W.C(1966).Training Requirements For Organization Of The Future .Training And Development Journal, London,20(7),Pp:22.

- Craig, Robert(1976). Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development. New York.Mcgraw-Hill Book Company,P:7-15

- Edgar F.Huse And Jamesl L.Bowditch(1973).Behavior In Organizations: A System Approach To Managing-Mass, Addison-Wesley Publishing Company,Inc,P:231

- George,Odiorne(1970). Training By Objectives: An Economic Approach To Management Training , London:The Macmillan Company,Pp:101-106.

- Johnson ,R(1976). Organization And Management Training , 2nd Ed,N.Y:Mcgraw-Hill Book Co.P:2

- Mcghee,W.And Thayer,R(1964). Training In Business And Industry . New York:Wiley,P:31

- Mowitze, Robert(1973). The design and implementation of pennsylvanias' institute administration. Pennsylvania state university, p:16

- Niaz,Mohammad(1969).TrainingProgramsForVarious Categories Of Civil Servants.Brussels :International Institute Of Administrative Science,P:21

- Parrish,Ph,W(1986).An Assessment Of The Management Development Learning Needs Of Managers(,(Doctoral Dissertation, The George Washington University,1986), Dissertation Abstracts International, 47585A.

- Sorensen,Olav(1958).The Observed Changes Enquiry, General Electric Company, Manager Development Consulting Service,Grotonville,N.Y.

- Tracy, W(1971).Designing Training And Development Systems. New York,American Management Association, P: 86 - 92.

- Whittaker,B.J.B(1988).Identification Of Training Needs And Providers In Selected Business And Industry,(Doctoral Dissertation, Indiana University,1987), Dissertation Abstracts International, 48,2224A.

- Abu Bakar, K. & Tarmizi, R. (1995). Teacher Preparation Concerns: Professional Needs of Malaysian Secondary School Science Teachers. In ERIC_NO: ED390632

- Cline, E. & Seilbert, P.S.(1993). Help the first - timeneeds

assessors. Training and Development, 99-101

- Fodah, A.M. (1991) :Measuring the need for computer training for educators in Saudi Arabia: Toward a computer training model. Dissertation Abstracts International, 51 (11) 3710-A

- Suarez, T. M. (1996). Needs Assessment. In Ely, Donald P. & Plomp, Tjeerd. (EDS). International Encyclopedia of Educational Technology, Second Edition, PP 113- 116, Cambridge University Press, Cambridge, UK: Pergaman.

المراجع القيادية

- عبدالبارى درة، من هو المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، العدد ٤٢ .

- د إبراهيم درويش، الإدارة العامة فى النظرية والممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٦م.

- د على الحبيبى، الإدارة العامة ١٩٨٠م.

- القيادة فى القرن الحادى والعشرين: د محمد أكرم العدلونى + د طارق محمد السويدان وهوالمرجع الأساس.

- القيادة على ضوء المبادئ: ستيفين كوفى ترجمة/ عبداللطيف الخياط.

- لمحات فى فن القيادة: جكورتوا تعريب: المقدم الهيثم الأيوبى.

- العادات السبع للقادة الإداريين: ستيفن كوفى ترجمة/ هشام عبدالله.

- كيف تحصل على أفضل ما لدى الآخرين: محمد ديماس.

- مشكلات وحلول فى حقل الدعوة: عبدالحميد البلالى.

- صفات القائد الدعوى: عقيل المقطري.

- القيادة ومدير الدقيقة الواحدة: كينيث بلاتشرد.

- القيادة تحد، كوزس وبوسنر.

- فن القيادة، ويليام كوهين.

صناعة القائد، دطارق السويدان وفيصل عمر باشراحيل.

إدارة الأولويات، ستيفن كوفى.

الفهـــرس